

Мотивация персонала старшего возраста

Наталья Самоукина

Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей.

Ли Яккока, топ-менеджер

Когда руководитель или HR-специалист думают о мотивации персонала, в первую очередь, они стремятся повысить эффективность и удержать молодых сотрудников в своей компании. Мотивация возрастного персонала, вроде, мало беспокоит: старшее поколение будет работать достаточно эффективно всегда или почти всегда. Опытные специалисты нацелены на стабильность, стремятся быть востребованными, и ценят наличие работы как таковой.

И все же, руководителям и сотрудникам службы персонала необходимо иметь в виду, что мотивированный персонал, молодой или возрастной, работает с более высокой производительностью, нежели не мотивированный. Мотивированные сотрудники реализуют рабочие задачи без задержек и на высоком уровне качества, не отказываются от новых задач, предлагают новые идеи и не нарушают трудовую дисциплину. Можно добавить, что мотивированные опытные эксперты не отказываются от наставничества, и передают свои знания и навыки молодым без конкурентных барьеров. Поэтому, мотивировать необходимо всех, и молодых, и возрастных сотрудников.

В данной статье мы рассмотрим мотиваторы двух возрастных групп сотрудников: сотрудников в возрасте 36-45 лет, и сотрудников старше 46 лет. В свою очередь, по моим наблюдениям, сотрудники 36-45 лет делятся на две подгруппы – на тех, кто стремится к стабильности и тех, кто ориентирован на дальнейшее развитие. Мотиваторы для стабильных и развивающихся опытных специалистов будут различаться, но есть общие мотиваторы для первой и второй подгрупп.

Для стабильных опытных специалистов важными являются такие мотиваторы, как востребованность и стабильность положения в компании, отсутствие угрозы немотивированного увольнения, позитивная атмосфера в подразделении без жесткой, моббинговой конкуренции, уважение со стороны руководства и высокая оценка заслуг и достижений. **Для развивающихся опытных специалистов** мотиваторами выступают наличие информации по стратегии развития компании, возможность влиять на политику бизнеса, участие в крупных и амбициозных проектах, возможность реализации профессиональных идей, обучение новым навыкам и дальнейшее развитие карьеры.

Общими мотиваторами как для стабильных, так и для развивающихся сотрудников 36-45 лет являются возможность передачи своего экспертного опыта при проведении наставничества, мастер-классов, преподавания в корпоративном университете (или учебном центре) компании, разработка и внедрение социального пакета с учетом поддержания статуса личного здоровья, мероприятия по укреплению авторитета успешных опытных сотрудников в коллективе, уважение и поддержка их со стороны руководства, развитие отношений сотрудничества опытных сотрудников с молодыми коллегами,

организация совместных проектов и задач, заработная плата на уровне рынка, участие в общественно полезных проектах, связанных с благотворительностью, улучшением экологии, наведением чистоты и порядка на территории региона.

Разберем мотиваторы, перечисленные выше, более подробно.

Мотиваторы для опытных и стабильных специалистов.

Востребованность и стабильность положения в компании без угрозы увольнения, пожалуй, важнейший мотиватор для тех, кто проработал в компании около десяти и более лет, вырос в ней как руководитель и эксперт, и, возможно, чувствует усталость и выгорание. И правда, молодые годы отданы развитию бизнеса, и такой сотрудник рассчитывает на справедливость со стороны компании. Он уже не может работать в формате 24/7, летать в частые и дальние командировки, и каждый день переносить изматывающие стрессы. Но от этого, опытный руководитель и/или специалист не становится менее ценным для компании! Его можно ставить на те участки работы, где требуется реальный профессиональный опыт и готовые профессиональные навыки. В первую очередь, это производственные структуры в ресурсных компаниях (нефтяных, газовых, металлургических), конструкторские бюро, строительные бизнесы, консалтинговые компании, юридические, адвокатские и нотариальные конторы.

По своему опыту, могу констатировать, что в этой возрастной группе – самые компетентные врачи разного профиля, а также руководители служб персонала, поскольку эта работа требует не только профессиональных навыков, но и жизненного опыта.

Ничем не заменишь наличие жизненного опыта и в тех областях бизнеса, успех в которых строится на коммуникациях с людьми - это переговоры, медиация (посредничество в конфликте), сервисное обслуживание солидных клиентов, продажи для крупных клиентов, туристические компании, психологические и психотерапевтические агентства.

Позитивная атмосфера в компании как мотиватор, важна для любого сотрудника, и все же ее значение существенно возрастает в кадровой группе 36-45 лет. Чувство справедливости или несправедливости есть у всех, но у опытных сотрудников для этого есть основания: они имеют реальные достижения и, соответственно, чувство собственного достоинства. «Отбиваться» от жестко конкурирующих молодых новичков, использующих моббинговые и троллинговые «технологии», они не будут – нет времени, да и дело надо делать. При мотивации к стабильности, опытный специалист вряд ли уйдет из компании, но его эффективность снизится.

Уважение со стороны руководства, оценка заслуг и достижений - важный мотиватор, конечно, для всех сотрудников, но особенно для старших, поскольку у них есть опыт успеха. Уважение и похвала за высокие достижения важны не только для персонала, но и выгодны для компании. Приведу два примера из своего опыта.

Несколько лет назад я проводила персональный Assessment Center руководителя из австрийской компании. На мой вопрос о том, как он мотивирует сотрудников при помощи нематериальных мотиваторов, он ответил, что всегда

проявляет уважение к персоналу и хвалит за достижения. И добавил: «Похвала – самая выгодная мотивация, ее стоимость – это мое рабочее время, а результат очень высокий. Например, я похвалю сотрудника, потратив на это две минуты своего рабочего времени, а результат получу колоссальный! Как-то я посчитал, мои две минуты публичной похвалы директора по продажам в конце квартала дали компании 35% прибыли!».

Еще пример. В российской подмосковной производственной компании, в которой работали около 80% мужчин, я разговаривала с Генеральным директором Татьяной. Мы обсуждали рабочие вопросы, потом вместе пообедали. В дружеской беседе она сказала мне, что давно руководит мужскими коллективами, несмотря на то, что имеет непрофильное базовое образование, она – учитель английского языка. Главный инструмент, который она использует в своей управленческой практике, это похвала за заслуги и достижения, особенно опытных специалистов. Она говорила об этом долго и развернуто, и потом добавила: «Если хвалишь справедливо и за реальные результаты, это всегда работает!».

Мотиваторы для опытных, развивающихся специалистов.

Опытные специалисты 36-45 лет, которые стремятся к развитию, как правило, в качестве своих пожеланий к компании, называют **наличие информации по стратегии развития компании**. Их привлекает и мотивирует, если они могут прогнозировать развитие компании и своей карьеры в ближайшие три-пять лет. На подборе, например, они спрашивают: «Есть ли в планах бизнеса открытие новых направлений?», «Запланированы ли новые проекты, если да, то какие?», «Планируется ли расширять клиентскую базу?», «Как компания планирует масштабировать бизнес?». Задавая вопросы по развитию компании, они хотят спланировать свое участие в решении этих стратегических задач и, особенно, в **реализации крупных, амбициозных проектов**. Это понятно: накопив профессиональный опыт и сохраняя мотивацию к развитию, таким специалистам важно получить информацию, будут ли созданы организационные, ресурсные и финансовые условия для их движения в профессии и укрепления своей известности в отрасли.

Если опытный, энергичный и развивающийся специалист получает предложение из другого бизнеса и хочет уйти из компании, у руководителя есть действенный мотивационный рычаг его оставить. Достаточно в доброжелательной беседе прояснить, какие проекты такому специалисту будут интересны и пообещать, что при наличии ресурсов, он может стать руководителем этого проекта. Если же такому специалисту еще дается карт-бланш организовать команду «под себя» из внутренних сотрудников и внешних кандидатов, то сотрудник остается, и на мотивационном подъеме раскрывает новый проект.

Такой мотиватор, как **возможность влиять на политику компании**, срабатывает для опытных специалистов, если их в качестве экспертов приглашают на стратегические сессии по развитию бизнеса, на совещания совета директоров, а также на важные переговоры с крупными заказчиками. Кроме того, опытные эксперты могут участвовать в разработке важных корпоративных стандартов, документов, инструкций в компании.

Во всех этих случаях владельцы и высшее руководство получают экспертную информацию от своих внутренних консультантов, знающих специфику бизнеса, а опытные, развивающиеся сотрудники чувствуют свою причастность к дальнейшему развитию бизнеса, что для них очень важно.

Логично вытекающий из этого мотиватор опытных развивающихся сотрудников – это обучение новым навыкам. В зрелом возрасте у активных людей сильными мотиваторами выступают новые задачи и проекты, и тогда опытный специалист с удовольствием учится новым компетенциям и навыкам. И поскольку известно, что мозг активного человека на 10-15 лет моложе паспортного возраста всего организма, он может активизировать свою способность к оперативному переобучению и стать успешным лидером нового проекта.

Общие мотиваторы для стабильных и развивающихся опытных специалистов 36-45 лет.

Известно, что возрастные сотрудники не очень охотно передают свой опыт молодым. Среди барьеров к наставничеству называются такие не привлекательные условия, как отсутствие дополнительной оплаты за наставничество, затрата большого количества времени, выраживание конкурентов, которые впоследствии замещают опытный персонал. В итоге делаются выводы, что опытные сотрудники стремятся увильнуть от наставничества. Что делать в этих случаях? Как мотивировать опытных экспертов обучать молодых коллег?

В некоторых российских компаниях принято доплачивать за успешное наставничество порядка 10-20% к месячному доходу, мотивировать дополнительным свободным временем – возможностью уйти раньше в пятницу при выполненных рабочих задачах. Прибавляют день к отпуску, присваивают звание «Лучший наставник года». Также поощряют реализацию наставничества по типу «Следуй тению» при выполнении рабочих задач и совместных проектов опытными и молодыми сотрудниками, когда опытный специалист показывает, как нужно решить поставленные задачи, а молодой повторяет за наставником необходимые действия. В таких компаниях обучают эффективному наставничеству, опытных специалистов учат правильно давать советы и рекомендации молодым сотрудникам. Хорошо работает также инструмент заключения с опытными активными специалистами долгосрочных трудовых договоров, чтобы они не опасались, что обученные молодые сотрудники «выдавят» их из компании.

Опытным развивающимся сотрудникам предлагают мотиваторы, связанные с **улучшением их здоровья** – абонементы в бассейн и фитнесы, расширенную медицинскую страховку, оплачивают посещение врачей в частных клиниках для лечения хронических заболеваний.

Нельзя сбрасывать со счетов **мотиваторы, связанные с общественными проектами** – благотворительность, мероприятия по улучшению экологии, наведение чистоты с порядка в компании и на близлежащих территориях.

Мотивация для старших сотрудников в возрасте «46 – плюс».

С одной стороны, как и для молодых сотрудников, для повышения эффективности старших специалистов работает система мотивации, состоящая из нематериальных и материальных мотиваторов. При этом возрастных сотрудников, в первую очередь, интересует нематериальная мотивация. Они много работали, у многих из них все есть, или почти все; материальные потребности снижаются, доминируют нематериальные ценности. Дети выросли и стали самостоятельными, есть квартира, дача, машина. Они стремятся не столько зарабатывать, сколько быть долгосрочно востребованными, общаться с молодыми коллегами и делиться своим ценным опытом.

С другой стороны, в системе **нематериальной мотивации** возрастного персонала, наряду с традиционными мотиваторами, возникают новые мотивационные ожидания со стороны взрослых сотрудников и возможности, которые им может предложить бизнес. Среди таких факторов можно выделить стремление взрослых специалистов к реализации крупных целей, новой профессиональной самореализации и участию в новых амбициозных проектах, и решению реально интересных, увлекательных и захватывающих задач. Среди привычных факторов выделим такие мотиваторы, как уважение к возрастным сотрудникам со стороны руководства и повышение популярности опытных специалистов в компании.

Достижение крупных целей и решение важных задач – это красивое завершение карьеры, создание себе имени в отрасли и компании, формирование команды единомышленников, для которых опытный руководитель – реально авторитет и эксперт.

Приведу пример, в свое время воодушевивший меня. Зрелый и энергичный руководитель, проработавший в металлургической компании больше 25 лет, начиная с должности менеджера по продажам, и поднявшийся до позиции генерального директора, приближался к 60-ти годам и пришел к владельцу компании с личной инициативой. Поскольку в компании освободилось место директора по продажам, он предложил собственнику свою кандидатуру. В переговорах он перечислил свои преимущества: хорошее знание истории развития компании со стартапа, ориентация в специфике бизнеса, наличие доверительных долгосрочных контактов с крупными клиентами. При этом его мотивировал вызов самому себе: к переходу оплаты своей работы с фиксированного оклада на оплату с максимально возможной переменной частью по результатам продаж. В ходе переговоров владельцем были поставлены условия достижения конкретного уровня прибыли. Опытный руководитель предложил условие формирования команды продавцов из наиболее успешных внутренних менеджеров по продажам и набора внешних продавцов с рынка. При завершении переговоров обе стороны подписали контракт на несколько лет. В результате компания серьезно повысила прибыль, владелец был доволен, а директор по продажам, о котором здесь идет речь, ушел на пенсию в возрасте 65 лет с хорошим материальным бонусом, почетом и уважением.

Потребность в профессиональной самореализации, актуальная практически для всех людей, присутствует также у возрастных специалистов. Остается все меньше активных лет впереди, и обостряется ощущение нереализованных возможностей. Вспоминается, что можно было начать новый проект, но по каким-то причинам это не было сделано. Особенно трудно признаться самому себе, что эти причины были больше внутренние, нежели

внешние – собственная неуверенность, неспособность выделить преимущества нового проекта и заикливание на рисках, отсутствие компетенций и свободного времени для разработки обоснованного бизнес-плана, усталость и выгорание. Кого винить? Увы, только себя.

Если вышестоящий руководитель замечает такие переживания своего опытного эксперта, он может поднять его мотивацию и дать ему новое дыхание. В приватной беседе достаточно сказать такие слова: «Мне импонирует Ваша энергия. Вижу, Вы готовы к новым свершениям! Есть идеи по реализации нового крупного проекта. Если все пойдет хорошо, откроем новое направление в деятельности компании. Хотите возглавить этот пилотный проект?»

Мотивирующими будут также такие предложения со стороны руководителя: «Вы много сделали для компании. Я благодарен Вам за продуктивное сотрудничество. На совете директоров обсуждались идеи новых проектов в нашем бизнесе. У Вас есть такие идеи? В каком проекте Вы хотели бы участвовать или какой проект хотели бы возглавить? О каком проекте Вы мечтаете? Можете подготовить бизнес-план нового проекта, мы готовы рассмотреть его на ближайшем совещании».

Для взрослых экспертов важно также, чтобы новые проекты и рабочие задачи были им **интересны**, чтобы можно было работать с **увлеченностью** и переживать состояние **потока**. Если возрастному сотруднику предложить выбор из двух альтернатив «Дорогой проект, высокий доход, но скучные, рутинные задачи» и «Захватывающий, амбициозный проект, сложные и интересные задачи при среднем доходе», уверена, он выберет второй.

Есть и другие идеи для мотивации возрастного специалиста – это выход на свободный рынок и учреждение собственной компании. Если у зрелого специалиста есть предпринимательская жилка, то новый проект может стать не только свободной компанией на рынке, основателем которой станет бывший сотрудник, но и новым направлением в бизнесе диверсифицированной «материнской» компании. Предложение стать основателем нового направления в своей компании может быть интересно сотруднику, поскольку оно снижает репутационные и финансовые риски стартапа. Крупные, новые проекты, интересные для компании и увлекательные для опытных экспертов, будут серьезными мотиваторами для возрастных людей. В итоге, выиграет бизнес, и будет мотивирован возрастной персонал.

Приведу несколько примеров, когда основателями собственных компаний становились люди в возрасте «пятьдесят-плюс». Это компания McDonald's, известная всему миру, ее основателем стал Рэй Крок, которому в момент его встречи с братьями Диком и Маком Макдональдами и рождением идеи сетевых ресторанов быстрого питания было 52 года. Особого внимания заслуживает косметическая компания «Mary Kay», основательнице Мэри Кэй Эш на стартапе было 56 лет.

Интересен также пример из российского бизнеса. Имею в виду достижения журналиста Владимира Яковлева, основателя нескольких успешных проектов, в том числе Издательского Дома «Коммерсантъ». Яркий успех имеет его новый проект «Возраст счастья», который он запустил, когда ему было 53 года.

Классические (привычные) мотиваторы также работают, их нельзя сбрасывать со счетов. Это, прежде всего, **позитивный климат в подразделении и компании, выражение уважения к опытным специалистам со стороны высшего руководства**, позитивные отклики руководителей, устная благодарность, обращение за советом – на совещаниях, корпоративных мероприятиях, в личных беседах.

Не следует отказываться от привычных еще с советского времени, но действенных мотиваторов - присвоения званий «Лучший эксперт года» или «Лучший наставник года», размещения фотографии лучшего эксперта или наставника на доску почета при входе в компанию или в корпоративной сети.

Поздравления и подарки наставникам к национальным праздникам, дню рождения компании, юбилеям и другим памятным датам – не только эффективные, но и по-настоящему приятные мотиваторы. Люди работали на благо бизнеса, отдавали ему свои силы и лучшие годы, и будет действительно красиво, если бизнес оценит их достижения.

Действенными нематериальными мотиваторами выступают также **абонементы в фитнес, расширенная ДМС и недорогие туристические путевки** возрастным специалистам за реальным достижения. Несмотря на то, что на эти нематериальные мотиваторы компания тратит деньги, тем не менее, это сравнительно небольшие финансовые средства, а польза от их вложения ощутимая.

Если зрелый специалист поступил на работу в компанию, в которой регулярно проводятся такие активные корпоративные мероприятия, как дни здоровья, боулинги, пейнтбольные игровые войны, марафоны, велосипедные гонки, танцевальные соревнования, рафтинги, плавания с дельфинами, прыжки с парашютом, катания на горных лыжах, веревочные тренировки и др., то требования к «старикам» могут быть вполне умеренными. Они не всегда добьются высоких спортивных показателей, но с радостью примут участие в организации мероприятий, разработке маршрутов, подготовке банкетного стола и т.п.

Следует отметить новую тенденцию, которая проявляется у возрастных людей, ведущих здоровый образ жизни. Виды спорта, связанные с краткосрочными большими усилиями, больше подходят молодым. Но в тех видах спорта, где требуется среднее по силе, но продолжительное усилие, взрослые люди лидируют. Так, на марафоне в Нью-Йорке, который проходит каждый год, и в котором участвуют несколько десятков тысяч человек, к финишу приходят больше те, кому далеко за пятьдесят.

Использование ценного опыта возрастных специалистов часто проводится в ходе **внутренней экспертизы** ключевых и новых проектов в компании. Перечислю ситуации, где может применяться внутренняя экспертная оценка опытных специалистов компании:

- Когда руководитель организует обмен мнениями и собирает все экспертные оценки сотрудников по важному управленческому вопросу;
- При разработке нового проекта, который отдается на внутреннюю экспертизу опытным специалистам;

- При ведении важных переговоров, когда требуется помощь специалиста-эксперта по узкому профессиональному вопросу;
- При внутренних аудитах, где требуется юридическая, финансовая и технологическая экспертиза;
- На тендерах, где необходимо участие опытных экспертов;
- Если в компании работает институт внутренних экспертов, ушедших на пенсию, их также можно приглашать на позицию советника или руководителя Учебного центра, организованного в компании.

Не могу забыть кейс, который мне рассказали в одном из отдаленных российских регионов. Крупный завод, работавший в советское время на оборонную промышленность, в период перестройки был на грани банкротства. С целью выживания, производственные цеха были переориентированы на изготовление бытовых предметов – кастрюлей, ножей, ложек, вилок и др. После накопления финансовых средств и перехода завода на производство профильной продукции, молодой генеральный директор предприятия оставил цех по выпуску бытовых предметов, в котором до сих пор трудятся старожилы завода. Такое решение было продиктовано уважением к опытным производственникам и выражением благодарности им за то, что они выстояли, сохранив предприятие в непростые перестроечные годы.

Итак, сделаем выводы. Отказываться от разработки эффективной системы мотивации опытных специалистов компании невыгодно, особенно если она работает на таких сегментах рынка, как производство, строительство, медицина, консалтинг, оказание сервисных услуг. Среди опытных специалистов выделяются сотрудники, заточенные на стабилизацию и развивающиеся сотрудники. И те, и другие нужны бизнесу, но их мотиваторы могут различаться. Стабильные могут эффективно работать на участках, где есть необходимость выполнения базовых задач, а развивающиеся будут осваивать новые направления и реализовывать новые амбициозные проекты. В итоге, выигрывают все, и компания, и возрастные сотрудники!

Использованная литература

1. Адаир Дж. Эффективная мотивация. М., ЭКСМО, 2013.
2. Лукич Р. Материальная мотивация продавцов. Принципы, возможности, ограничения. М., Издательство «Иванов, Манн и Фербер», 2010.
3. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. Как платить меньше, но чтобы работали лучше? Издательство «Феникс», Ростов-на-Дону, 2014.
4. Хайэм А. Как вдохновить сотрудников. Поиск стимулов и управление эмоциями. М., Вершина, 2016.

