

Секция «Будущее сферы труда и социально-трудовых отношений: возможности и ограничения»

## Корпоративная культура современных российских предприятий через призму поколенческих особенностей

Научный руководитель – Луданик Марина Валерьевна

*Утемова Наталья Олеговна*

*Студент (бакалавр)*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Экономический факультет, Кафедра экономики труда и персонала, Москва, Россия

*E-mail: utemovanata@gmail.com*

Согласно статистическим данным, рынок труда в России претерпевает значительные изменения в последние годы. Так называемое поколение X (рожденные в 1964-1984 гг.) сокращается в среднем на 174 тыс. человек в год [6], при этом продолжая оставаться наиболее многочисленным в составе рабочей силы [5]. Приходящие ему на смену миллениалы (поколение Y- родившиеся в 1985-2002 гг.) являются сравнительно маленьким поколением, в силу демографической волны. Дефицит «игреков» составляет примерно 10 млн. человек [6]. Это предопределяет борьбу за новых работников на современных предприятиях.

В соответствии с проведенным анализом, в большинстве секторов экономики отсутствует преобладание одного из поколений X или Y [4]. В связи с этим, на наш взгляд, сегодняшним работодателям стоит проводить смешанную корпоративную политику, учитывающую особенности обоих поколений. Ситуация осложняется тем, что ценности и мотивация этих двух поколений совершенно разные, что объясняется теорией поколений [1,2]. Не все компании успевают грамотно использовать инструменты корпоративной культуры для наиболее полной реализации трудового потенциала своих сотрудников.

В ходе исследования нами были проанализированы социальные отчеты российских предприятий за последние 5 лет [4]. В результате были получены примеры того, как отечественные компании уже начали использовать знания теории поколений в своей организационной культуре.

Так, представитель «Большой четверки» - ЕУ - активно привлекает миллениалов. На момент исследования, это поколение составляло большинство среди сотрудников компании. Преимуществами организационной культуры ЕУ для «игреков» служат: возможность работать удаленно, ИТ-поддержка в режиме онлайн, спортзал и кухни в офисе, поддержка связи с сотрудниками в декрете, корпоративные мероприятия для детей. Все эти инструменты привлекают представителей поколения Y, так как помогают поддерживать важный для них баланс «досуг-работа» и «семья-работа». Индивидуализм миллениалов в ЕУ также учтен - профессиональное развитие работников проходит по уникальной программе ЕУУ («ЕУ и Вы»), учитывающей уникальные особенности, способности и потребности каждого человека [4]. Также одной из отличительных особенностей поколения Y является постоянное желание самореализации «здесь и сейчас», стремление быстро взбираться по карьерной лестнице, не успев сформировать необходимые компетенции. Чтобы удерживать таких сотрудников и избежать текучки, Уральский Банк Реконструкции и Развития создает квесты, онлайн-ресурсы и приложения с тестами, проверяющими знания и оттачивающими навыки, а также дополнительно расширяет социальный пакет и придумывает необычные ходы, например творческие мастерские [3].

В «Ростелекоме» преобладает поколение X. Компания разработала и внедрила программу по аутплейсменту (поддержка сокращаемым и увольняемым работникам), что крайне актуально при большом количестве сотрудников предпенсионном возрасте. Проведение

карьерных консультации, обучение поиску работы, психологическая поддержка и дополнительное обучение могут оказаться очень полезными для поддержания лояльности сотрудников, а также здорового психологического климата в компании. Кроме того, сотрудники «Ростелекома» проходят комплексную оценку корпоративных компетенции, результативности и эффективности. Это позволяет выявлять таланты по нескольким направлениям: высокопотенциальные сотрудники (HiPo) и высокопрофессиональные сотрудники (HiPro)». В дальнейшем HiPro сотрудники выступают в качестве наставников для молодых специалистов. Это отличная идея использования преимуществ старших поколений, которая обеспечивает преемственность в организации [4].

Примером компании, где в равном соотношении есть представители поколения X и Y, может послужить «Сбербанк». Корпоративная культура этой компании сфокусирована на командной работе, всеобщем объединении. Для этого организация уделяет значительное внимание soft skills, а конкретно, эмоциональному интеллекту и эмпатии, что помогает не только в работе с клиентами, но и в поддержании здоровых отношений в коллективе. Более того «Сбербанк» активно занимается внедрением культуры наставничества в свою корпоративную среду, так в организации обеспечивается преемственность. Стоит также отметить, что «Сбербанк» серьезно относится к своей организационной культуре - в 2015 году в систему мотивации сотрудников была включена оценка соответствия корпоративным ценностям. Это позволяет компании формировать единые стандарты поведения в команде. Подобная корпоративная культура - хорошее решение для объединения и сплочения «иксов» и «игреков», и для обеспечения преемственности поколений [4].

Таким образом, результате сравнительного анализа было выявлено, что во всех трех случаях (преобладание «иксов», преобладание «игреков» и равное соотношение представителей поколений X и Y) наставничество как элемент корпоративной культуры является полезным и рекомендованным к применению. В случае преобладания представителей поколения X эффективными также могут оказаться мероприятия, увеличивающие уверенность в завтрашнем дне и помогающие в непростой ситуации- например, аутиплеизмент. Для миллениалов же стоит обратить внимание на инструменты поддержания баланса между личной жизнью и работой. В случае, если в компании в равной степени присутствуют представители обоих поколений, объединяющая, командная организационная культура, единые корпоративные ценности станут отличным решением.

Проведенное исследование показывает необходимость активного применения и обновления инструментария корпоративных культур на современных российских предприятиях с учетом поколенческих особенностей. Этот процесс может послужить драйвером роста производительности труда, повышения лояльности сотрудников и снижения текучести кадров.

### Источники и литература

- 1) Howe N.; Strauss W. Generations: The History of America's Future 1584–2069. New York: William Morrow and Company, 1991.
- 2) Howe N.; Strauss W. The Fourth Turning. New York: Broadway Books, 1997.
- 3) Демидова М. Идеальная работа для поколения Y: свободный график, соцсети и квесты: <https://66.ru/news/business/154485/>
- 4) Российский союз промышленников и предпринимателей: <http://www.rspp.ru/>
- 5) Федеральная служба государственной статистики России: <https://www.gks.ru/>
- 6) RuGenerations – Российская школа теории поколений: <https://rugenations.su/>