

УДК 331.101.3

ЦЕННОСТНЫЙ РАЗРЫВ: КАК ПОКОЛЕНИЯ X, Y, Z МЕНЯЮТ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ

Патутина С.Ю.

Старший преподаватель,

Уральский государственный экономический университет,

Екатеринбург, Россия

Аннотация

В настоящее время актуальным вопросом HR-менеджмента является эффективное управление гетерогенной рабочей силой. При этом под влиянием цифровой трансформации выстраивание корпоративных культур осуществляется не только в рамках поколенческой адаптивности, но и за счет использования современных инструментов управления кадрами. В рамках исследования проведен анализ ценностных разрывов между поколениями с построением «карты», представляющей интерес для практических аспектов формирования адаптивных корпоративных культур современных хозяйствующих субъектов. Автором выявлены ключевые тенденции адаптации корпоративных культур с учетом указанных ценностных разрывов и целевых установок поколений X, Y и Z.

Ключевые слова: теории X, Y и Z; корпоративная культура, управление и мотивация, ценности, менеджмент.

THE VALUES GAP: HOW GENERATIONS X, Y, Z ARE CHANGING CORPORATE CULTURE

Patutina S.Y.

Senior lecturer,

Ural State University of Economics,

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМ И ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

*Yekaterinburg, Russia***Abstract**

The effective management of a heterogeneous workforce is currently a pressing issue in HR management. Driven by digital transformation, the shaping of corporate cultures now involves not only fostering generational adaptability but also leveraging modern HR management tools. This study analyzes value gaps across generations and develops a "map" that offers practical insights for building adaptive corporate cultures within modern business entities. The author identifies key trends in adapting corporate cultures, taking into account these value gaps and the specific priorities of Generations X, Y, and Z.

Keywords: theories X, Y, and Z; corporate culture, management and motivation, values, management.

Происходящие демографические и социальные преобразования в обществе, а также изменения структуры рынка привели к тому, что усилилось присутствие разновозрастных коллективов, что требует особого управленческого подхода. Преследуя цели цифровой трансформации, сохранения рыночных позиций в условиях усиливающейся конкуренции на рынке, а также для решения конкретных бизнес-задач, хозяйствующие субъекты заняты поиском и адаптацией обновленных форматов управления коллективами (гибких, процессных и др.). Разновозрастные команды – это не только дифференциация опыта, но и стиля работы, коммуникаций, ожиданий и мотивации, а значит, необходимо говорить о различиях в деятельности. В настоящее время коллективы в организациях в разной степени представлены сотрудниками поколения X (1965-1980 гг., свойственны скептицизм, прагматизм, индивидуализм и ориентация на результат); поколения Y (1981-1996 гг., высокая степень цифровой грамотности, стремление к балансу «работа-Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

жизнь», приоритет самореализации) и поколения Z (1997-2012 гг., глубокая цифровая ассимиляция, клиповое мышление, многозадачность и внимание к ментальному здоровью). Представленные характеристики поколений, когда сотрудники с разными взглядами и ценностями выполняют один набор задач, зачастую формируют разрозненность, напряжение и конфликты в коллективе, что формирует потребность в поиске адаптивных механизмов формирования и управления корпоративной культурой для целей хозяйствующего субъекта.

Особенности формирования кадровой политики и повышения эффективности, результативности и продуктивности деятельности персонала с учетом поколенческих теорий становились предметом множества исследований. Портреты поколений детально представлены в исследованиях Диннер И.В., Новицкой О.Н., Долговой Ю.А., Галимовой А.Ш., Белокрыловой А.О. и др. Так, Диннер И.В. отмечает, что «ценности каждого поколения обусловлены политическими, экономическими, социальными и технологическими событиями и оказывают существенное влияние на поведение в течение всей жизни, в том числе на отношение к работе» [2, с. 47]. Ценности, целевые ориентиры и особенности мотивации формируют базовые характеристики каждого поколения, понимание которых позволяет организациям повышать эффективность трудовой деятельности каждой возрастной группы [6, с. 122-123, 128-129]. На рис. 1 наглядно сгруппированы ключевые характеристики поколений, определяющие их ценностные ориентации.

Представленные характеристики отражены многими современными исследователями, в частности: Диннер И.В., Патутиной С.Ю., Садковой И.В., Алексеевой Е.А., Пищик В.И., Пустовой Ю.А., Пель В.С., Коба С.М. и др.

Осипова В.В. при характеристике основных поколенческих групп указывает, что:

1. Для поколения X важны четко определенные и сформированные задачи, а также понятная система оплаты труда и вознаграждения. Лояльность таких сотрудников в организации носит условный характер и определяется

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

целой совокупностью факторов и предпосылок: личные интересы, корпоративные особенности и др.

2. Поколение Y в наибольшей степени ориентировано на самореализацию и личностное развитие. В корпоративном плане таких сотрудников привлекает возможность непрерывного обучения, карьерного развития, социальной ответственности работодателя. Указанное поколение демонстрирует наибольшую степень адаптивности; в частности, иерархические структуры в классическом виде могут их не устраивать, зачастую именно современные системы проектного управления становятся для них привлекательной формой организации трудовой деятельности.

3. Поколение Z – это поколение «коротких» процессов и возможностей: быстрый карьерный рост, краткосрочные проекты. Визуализация, цифровые навыки и компетенции – их конкурентное преимущество на рынке труда [5].

Поколение X	• Самостоятельность - основное качество, заложенное с детства и определенное периодом. Основными ценностями поколения являются изменения, возможность выбора, индивидуализм, стремление учиться в течение всей жизни, неформальность взглядов, прагматизм, равноправие полов.
Поколение Y	• В систему ценностей вовлечены такие понятия, как гражданский долг и мораль, но при этом у них отмечается большая наивность и умение подчиняться. На первый план выходит немедленное вознаграждение. Их сложно заинтересовать отдаленной перспективой, поскольку если не здесь, то в другом месте они уже сегодня смогут найти применение своей уникальности.
Поколение Z	• Престижность - основа мотивации в трудовой деятельности. Преобладает прагматический настрой и их ориентацию на материальные ценности. Выражена мотивация найти работу, соответствующую интересам и склонностям, стремление стать компетентным работником. Работа для них должна быть в радость и приносить доход, но не отнимать много времени.

Рис. 1 Характеристики поколений, определяющие их ценностные ориентации¹

¹ Составлено авторами на основе материалов [2, с. 47].

Как справедливо отмечено в исследовании Горбачевой Н.С., Антоненко А.Д. и Плешаковой Е.Г., разрозненность ценностей, жизненных приоритетов и личностных установок формируется в результате закономерных процессов развития общества (цифровые преобразования, трансформация систем образования и воспитания и др.) [1, с. 74].

Рассмотренные выше ценности, согласно исследовательской позиции Миневой О.К., формируют своего рода «поколенческий код», исследование и понимание которого необходимо для формирования эффективной корпоративной культуры современных хозяйствующих субъектов [4].

В рамках авторского исследования более детально проанализированы ценностные поколенческие разрывы, анализ и группировка которых позволили построить «карту ценностей» поколений (рис. 2), представляющую интерес для практических аспектов формирования адаптивных корпоративных культур современных хозяйствующих субъектов, формирующих разновозрастные коллективы.

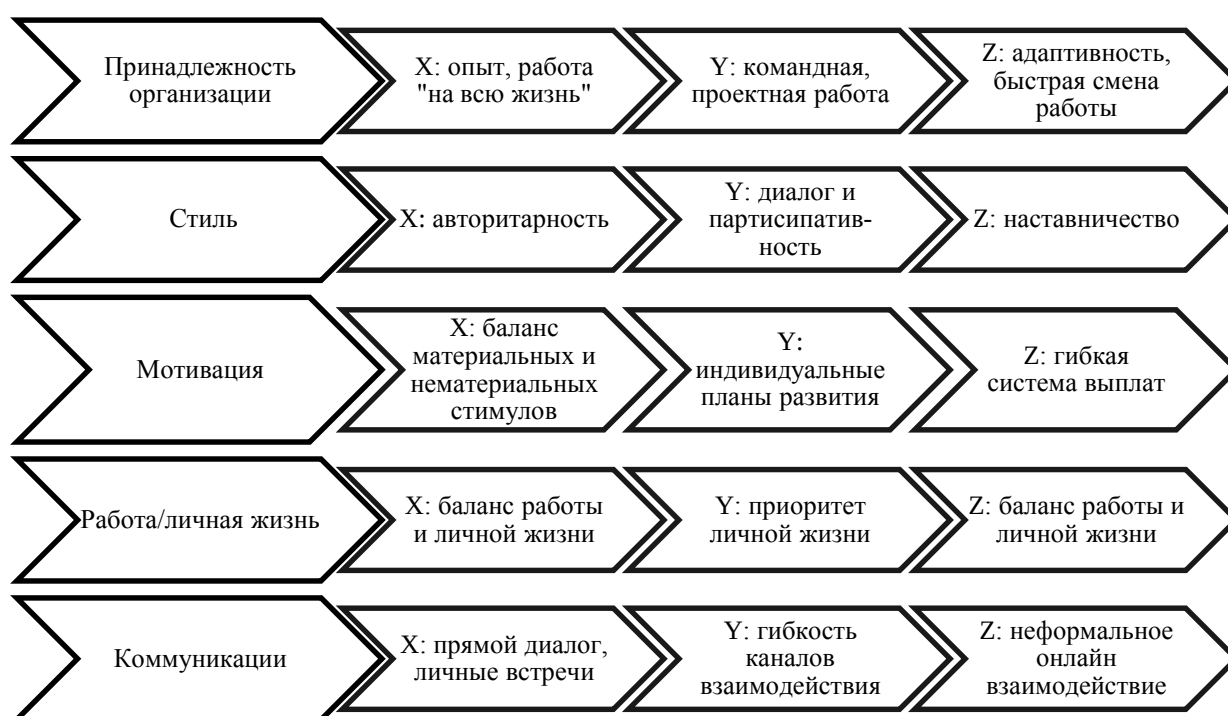


Рис. 2 Ценностные разрывы поколений²

² Составлено авторами по итогам проведенного исследования.

Можно выделить следующие ключевые точки ценностного разрыва:

1. Принадлежность организации и влияние на организационную структуру управления: если для поколения X характерен высокий уровень профессионализма, преданности организации и уважения к сформированной иерархии, то для поколения Y – работа в команде, проектная организация и чувство причастности к единому коллективу в рамках обмена идеями – это приоритет; для поколения Z, напротив, желательна минимизация контроля, строгие иерархические структуры управления им не подходят, приоритет отдается самоорганизующимся командам.

2. Стил ь управления, особенности менеджмента: авторитарность для поколения X, диалог и партисипативность для поколения Y, наставничество для поколения Z.

3. Мотивация: для поколения X – характерен баланс между интересной работой и высокой оплатой труда (материальные и нематериальные стимулы); для Y – индивидуальные планы развития и система бонусов и премий (приоритет материальным стимулам); для Z – гибкая система выплат и бонусов, грантовая проектная деятельность.

4. Соотношение работы и личной жизни: для поколений X и Z характерен поиск баланса между трудовой деятельностью и личной жизнью (для X – четкий график; для Z – гибкий); для поколения Y – приоритет личной жизни над работой (максимально четкий график без каких-либо переработок).

5. Основы коммуникаций: с каждым последующим поколением коммуникационные методы и инструменты все больше переходят в цифровой формат: личные встречи и формат прямых переговоров заменяются мессенджерами и видеозвонками [3, с. 185-186].

Представленные на рисунке разрывы демонстрируют происходящие трансформации и преобразования в корпоративных культурах современных хозяйствующих субъектов под влиянием потребности в адаптации к новым

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМ И ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

реалиям менеджмента. Так, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Различия в понимании принадлежности к организации среди поколений привели к тому, что компании от классических иерархических структур управления (линейно-функциональных) стали переходить к гибридным (проектным), основанным на подходах Agile, Scrum, Kanban и др.

2. В рамках адаптации стиля управления в корпоративные культуры внедряются различные инструменты наставничества, ESG-принципы, в частности, в рамках усиления корпоративной ответственности, активной трансляции миссии и ценностей субъекта в обществе.

3. Трансформация поколенческой мотивации привела к тому, что для привлечения сотрудников хозяйствующие субъекты стали внедрять актуальные для соискателей стимулы: гибкие форматы трудовой деятельности (удаленная занятость или гибридные виды), системы персонального управления карьерным ростом.

4. С целью достижения желаемого баланса «работа/личная жизнь» активно внедряются программы отдыха, заботы о здоровье, семейной вовлеченности в жизнь компании (реализация социальных проектов, программ и пр.).

5. Усиление коммуникационных связей в коллективе осуществляется за счет современных инструментов цифровой трансформации. Внедряются современные IT-решения и корпоративные сети для взаимодействия в удобном формате.

Таким образом, представленная информация указывает на то, что под влиянием трансформации поколенческих ценностей и приоритетов наблюдается процесс адаптации корпоративных культур современных хозяйствующих субъектов. В стремлении повысить эффективность и результативность деятельности каждого своего сотрудника компании внедряют максимально адаптивные, цифровые и комплексные системы в процессы корпоративного

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

управления. Адаптация компаний происходит в рамках: использования максимально гибких форматов трудовой деятельности, использования различных каналов коммуникации (в том числе цифровых), развития систем наставничества, внедрение современных трендов роста и развития (ESG-принципы, которые включают стандарты корпоративного управления, в том числе основанные на прозрачности и публичности), посредством применения гибких инструментов мотивации и т.д.

Поколенческие ценностные разрывы будут наблюдаться всегда, так как они отражают определенные этапы, особенности и характеристики общественного развития. В условиях потребности сохранения устойчивости деятельности современные хозяйствующие субъекты стремятся минимизировать существующие «конфликты» в коллективе, обусловленные рассмотренными разрывами, посредством максимальной адаптации корпоративных систем, учитывая интересы всех поколенческих групп.

Библиографический список

1. Горбачева, Н. С. Теория поколений (X, Y, Z) на практике: как мотивировать и удерживать зумеров / Н. С. Горбачева, А. Д. Антоненко, Е. Г. Пешакова // Гуманитарный вестник Донского государственного аграрного университета. – 2026. – № 1. – С. 73-77. – EDN [TLYGKW](#).

2. Диннер, И. В. Трудовые ценности молодежи в контексте теории поколений / И. В. Диннер // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2023. – Т. 21, № 1. – С. 44-53. – DOI 10.24147/1812-3988.2023.21(1).44-53. – EDN [RJEVAG](#).

3. Кобзева, И. Н. Теория поколений в аспекте организационного механизма / И. Н. Кобзева // Управленческий учет. – 2023. – № 11-1. – С. 183-190. – DOI 10.25806/uu112023183-190. – EDN [WVBKAO](#).

4. Минева, О. К. «Поколенческий код» и формирование эффективной корпоративной культуры современной компании / О. К. Минева // Вестник Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМН ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2025. – № 1. – С. 29-37. – DOI 10.24143/2073-5537-2025-1-29-37. – EDN [XFTONK](#).

5. Осипова, В. В. Теория поколений: особенности управления персоналом в современных условиях / В. В. Осипова // Актуальные исследования. – 2026. – № 21-4(307). – С. 98-101. – EDN [ODKOOV](#).

6. Патутина, С. Ю. Формирование единых подходов к управлению организационными ценностями: мнение российского бизнеса и работников / С. Ю. Патутина, В. В. Камский, И. В. Садкова // Экономический анализ: теория и практика. – 2026. – Т. 25, № 1. – С. 119-136. – DOI 10.24891/baewqu. – EDN [BAEWQU](#).