

УДК 331.1

**Зайчикова Наталья Рауфовна,**

студент,

Институт экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

**Лысенко Елена Владимировна,**

кандидат философских наук, доцент,

кафедра управления персоналом и психологии,

Уральский гуманитарный институт,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

## **СИСТЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА В КОНТЕКСТЕ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОМПАНИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ**

### *Аннотация:*

Исследования отрасли являются обязательным компонентом формирования стратегии компании. Статья посвящена сравнительному анализу систем привлечения и удержания персонала в металлургической отрасли в контексте теории поколений. Выявлены общие и особенные для каждой компании ключевые инструменты, используемые в работе с персоналом разных поколений, дана их оценка.

### *Ключевые слова:*

Теория поколений, привлечение и удержание персонала, металлургические компании

### **Введение**

Исследования отрасли являются обязательным компонентом формирования стратегии любой компании, независимо от рынка, на котором она работает или планирует начинать деятельность: без оценки основных характеристик отрасли, движущих сил ее развития и состояния уровня конкуренции невозможно определить потенциальные возможности компании.

Аналогичных подходов необходимо придерживаться при проектировании системы привлечения и удержания персонала.

Исследования должны содержать обзоры систем HR-менеджмента предприятий конкурентов для улучшения конкурентной позиции предприятия в данной отрасли и планирования перспектив развития.

Особое внимание необходимо уделять анализу того, как объединены цели и миссия компании с интересами и потребностями работников.

Металлургические комбинаты расходуют огромное количество рудного сырья. Поэтому заводы отрасли располагаются непосредственно вблизи горнодобывающих предприятий, что значительно затрудняет работу с персоналом, так как большинство крупных металлургических предприятий ведут деятельность в одних и тех же регионах и между ними неизбежно возникает конкуренция за ценные человеческие ресурсы. Чтобы быть привлекательными на рынке труда для потенциальных человеческих ресурсов, компании разрабатывают различные системы привлечения и удержания персонала. При разработке систем важно учитывать, что для разных сотрудников они будут индивидуальны.

Особенно будут различаться ценности каждого поколения, работающего и привлекаемого в компании. Теория поколений рассматривает основные черты поколений, повлиявшие на формирование системы ценностей и потребностей. Если учитывать данную теорию при создании системы HR-менеджмента, то это позволит компаниям снизить текучесть кадров, привлечь новых сотрудников и повысить производительность труда работников, и как следствие - увеличить прибыль. Ранее [1] нами была рассмотрена значимость и применимость теории поколений при проектировании систем привлечения и удержания персонала в современных организациях. На примере международных компаний показано практическое применение теорий поколений, на основании чего сделан вывод о том, что учет особенностей «поколенческих» ценностей дает возможность удовлетворить потребности не только работников, но и работодателей за счет разработки эффективных систем адаптации, наставничества, планирования карьеры, мотивации, а также формирования социальной политики компании и ее корпоративной культуры.

### Методология

Целью исследования является анализ систем привлечения и удержания персонала в металлургической отрасли для определения ключевых инструментов, используемых для привлечения и удержания персонала в контексте теории поколений. Базой исследования являются две металлургические компании России.

Первая исследуемая компания – «Русская медная компания» (РМК) [2] – российская металлургическая компания. Штаб-квартира – в Екатеринбурге. Русская медная компания входит в тройку крупнейших производителей меди России. Основана в 2004-м году.

Вторая компания – ПАО «ГМК Норильский никель» [3] – российская горно-металлургическая компания. Крупнейший в мире производитель никеля и палладия. Обладает наибольшими запасами никелевой руды. Производит также платину, медь, серебро, золото, кобальт и другие цветные металлы.

В качестве инструмента использована матрица с мотивационными инструментами для разных поколений (таблица 1), которые помогут компаниям эффективно мотивировать персонал и создавать наиболее комфортные условия труда.

Таблица 1 – Инструменты мотивации персонала с учетом поколенческих различий

| Ценности                                             | Бэби-бумеры                                                                                                                                                                                                                                                                  | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Y                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Условия труда                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>четкая, понятная иерархия и организационная структура</li> </ul>                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>прозрачная организационная структура</li> <li>командная работа</li> <li>гибкий график работы</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>адаптационные программы при приеме на работу</li> <li>комфортные условия труда</li> <li>гибкий график</li> <li>удаленная работа</li> <li>отсутствие жесткого контроля</li> <li>организация работы отделов по проектам (проектные управления)</li> </ul>                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>адаптационные программы при приеме на работу</li> <li>комфортные условия труда</li> <li>гибкий график</li> <li>дополнительные выходные дни</li> <li>удаленная работа</li> <li>отсутствие жесткого контроля</li> <li>индивидуальная работа</li> </ul> |
| Материальная мотивация (денежная и неденежная формы) | <ul style="list-style-type: none"> <li>корпоративные мероприятия</li> <li>фитнес абонементы</li> <li>ДМС</li> <li>официальная («белая») зарплата</li> <li>реализации социальных проектов</li> <li>выдача грамот и именных подарков с дополнительным премированием</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>корпоративные мероприятия</li> <li>фитнес абонементы</li> <li>ДМС</li> <li>достойный уровень оплаты труда</li> <li>оценка результатов труда</li> <li>повышение заработной платы</li> <li>выдача грамот и именных подарков с дополнительным премированием</li> <li>корпоративное питание (компенсация стоимости питания),</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>корпоративные программы обучения</li> <li>ДМС</li> <li>оплата уроков иностранного языка</li> <li>система премирования по результатам работы</li> <li>оплата аренды квартиры (полная или частичная)</li> <li>помощь в приобретении квартиры</li> <li>финансовая помощь в организации свадьбы, при рождении ребенка или оплата детского сада</li> <li>оплата сотовой связи</li> <li>обеспечение сотрудников техникой для работы удаленно</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>система премирования по результатам работы</li> <li>ДМС</li> <li>благотворительность</li> <li>оплата сотовой связи</li> <li>обеспечение сотрудников техникой для работы удаленно</li> </ul>                                                          |
| Нематериальная мотивация                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>оффлайн обучение</li> <li>наставничество (роль наставника), тренерство</li> <li>возможность руководить проектом</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>оффлайн обучение с обязательным документальным подтверждением обучения</li> <li>посещение конференций и других мероприятий</li> </ul>                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>физический и эмоциональный комфорт</li> <li>онлайн-обучение с использованием современных технологий обучения,</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>геймификация обучения</li> <li>организация кофе-брейков с руководством</li> <li>вебинары на актуальные темы</li> </ul>                                                                                                                               |

| Ценности                            | Бэби-бумеры                                                                                                                                                                   | X                                                                                                                                                                                             | Y                                                                                                                                                                                                                                | Z                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>устные благодарности в присутствии коллектива и доски почета</li> <li>Сессии по разработке стратегии, корпоративных решений</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>в качестве представителя компании</li> <li>устные благодарности в присутствии коллектива и доски почета, руководство корпоративным проектом</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>конкурсы: «Матер года», «Молодой лидер»</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>блоги Топ-менеджеров на корпоративном портале</li> <li>клубы по интересам</li> </ul>                                     |
| Стабильность и надежность профессии | <ul style="list-style-type: none"> <li>карьерный рост</li> </ul>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>планировали свое продвижение по служебной лестнице лишь по вертикали</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>профессиональное развитие по горизонтали, что предполагает получение новых знаний и профессиональных навыков в смежных специальностях и профессиях</li> <li>карьерные маршруты</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>развитие бренда работодателя</li> <li>развитие производства с учетом технологических изменений и цифровизации</li> </ul> |

### Результаты

Результаты исследования (таблица 2) показали, что обе компании уделяют достаточное внимание каждому поколению. Однако, в большей степени фокус внимания направлен на поколения бэби-бумеров, X и Z. Поколение Y - молодое поколение, только выходит на рынок труда, поэтому мотивационные программы для них только разрабатываются или находятся на стадии внедрения.

Компания Норильский никель использует больше мотивационных инструментов, чем РМК. Инструменты мотивации кампании в большей степени ориентированы на поколения бэби-бумеров и X и Z.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика систем привлечения и удержания персонала металлургических компаний

| Критерии                                                        | Русская медная компания | Норильский Никель |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>Бэби-бумеры</b>                                              |                         |                   |
| <b>Условия труда</b>                                            |                         |                   |
| Четкая, понятная иерархия и организационная структура           |                         | +                 |
| <b>Материальная мотивация (денежная и не денежная формы)</b>    |                         |                   |
| Корпоративные мероприятия                                       | +                       | +                 |
| Фитнес абонементы                                               |                         | -                 |
| ДМС                                                             | +                       | +                 |
| Официальная («белая») зарплата                                  | +                       | +                 |
| Реализации социальных проектов                                  | +                       | +                 |
| Выдача грамот и именных подарков с дополнительным премированием | +                       | +                 |
| <b>Нематериальная мотивация</b>                                 |                         |                   |
| Оффлайн обучение                                                | +                       | +                 |
| Наставничество (роль наставника), тренерство                    |                         | +                 |
| Возможность руководить проектом                                 |                         | +                 |
| Устные благодарности в присутствии коллектива и доски почета    |                         |                   |
| Сессии по разработке стратегии, корпоративных решений           |                         |                   |
| <b>Стабильность и надежность профессии</b>                      |                         |                   |
| Карьерный рост                                                  | +                       | +                 |
| <b>Поколение X</b>                                              |                         |                   |
| <b>Условия труда</b>                                            |                         |                   |
| Прозрачная организационная структура                            |                         |                   |
| Командная работа                                                |                         |                   |
| Гибкий график работы                                            |                         |                   |
| <b>Материальная мотивация (денежная и не денежная формы)</b>    |                         |                   |
| Корпоративные мероприятия                                       | +                       | +                 |

| Критерии                                                                                                                                           | Русская медная компания | Норильский Никель |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| Фитнес абонементы                                                                                                                                  |                         |                   |
| ДМС                                                                                                                                                | +                       | +                 |
| Достойный уровень оплаты труда                                                                                                                     | +                       | +                 |
| Оценка результатов труда                                                                                                                           | +                       |                   |
| Повышение заработной платы                                                                                                                         | +                       | +                 |
| Выдача грамот и именных подарков с дополнительным премированием                                                                                    | +                       | +                 |
| Корпоративное питание (компенсация стоимости питания)                                                                                              |                         |                   |
| <b>Нематериальная мотивация</b>                                                                                                                    |                         |                   |
| Оффлайн обучение, с обязательным документальным подтверждением обучения                                                                            | +                       | +                 |
| Посещение конференций и других мероприятий в качестве представителя компании                                                                       | +                       | +                 |
| Устные благодарности в присутствии коллектива и доски почета, руководство корпоративным проектом                                                   |                         | +                 |
| Оффлайн обучение                                                                                                                                   | +                       | +                 |
| <b>Стабильность и надежность профессии</b>                                                                                                         |                         |                   |
| Планировали свое продвижение по служебной лестнице лишь по вертикали                                                                               |                         | +                 |
| <b>Поколение Y</b>                                                                                                                                 |                         |                   |
| <b>Условия труда</b>                                                                                                                               |                         |                   |
| Адаптационные программы при приеме на работу                                                                                                       | +                       | +                 |
| Комфортные условия труда                                                                                                                           | +                       | +                 |
| Гибкий график                                                                                                                                      |                         |                   |
| Удаленная работа                                                                                                                                   |                         |                   |
| Отсутствие жесткого контроля                                                                                                                       |                         |                   |
| Организация работы отделов по проектам (проектные управления)                                                                                      |                         | +                 |
| <b>Материальная мотивация (денежная и не денежная формы)</b>                                                                                       |                         |                   |
| Корпоративные программы обучения                                                                                                                   | +                       | +                 |
| ДМС                                                                                                                                                | +                       | +                 |
| Оплата уроков иностранного языка                                                                                                                   | +                       |                   |
| Система премирования по результатам работы                                                                                                         | +                       |                   |
| Оплата аренды квартиры (полная или частичная)                                                                                                      |                         | +                 |
| Помощь в приобретении квартиры                                                                                                                     |                         | +                 |
| Финансовая помощь в организации свадьбы, при рождении ребенка или оплата детского сада                                                             |                         | +                 |
| Оплата сотовой связи                                                                                                                               |                         |                   |
| Обеспечение сотрудников техникой для работы удаленно                                                                                               |                         |                   |
| <b>Нематериальная мотивация</b>                                                                                                                    |                         |                   |
| Физический и эмоциональный комфорт                                                                                                                 |                         |                   |
| Онлайн-обучение с использованием современных технологий обучения                                                                                   |                         | +                 |
| Конкурсы: «Матер года», «Молодой лидер»                                                                                                            |                         | +                 |
| <b>Стабильность и надежность профессии</b>                                                                                                         |                         |                   |
| Профессиональное развитие по горизонтали, что предполагает получение новых знаний и профессиональных навыков в смежных специальностях и профессиях |                         | +                 |
| Карьерные маршруты                                                                                                                                 |                         | +                 |
| <b>Поколение Z</b>                                                                                                                                 |                         |                   |
| <b>Условия труда</b>                                                                                                                               |                         |                   |
| Адаптационные программы при приеме на работу                                                                                                       | +                       | +                 |
| Комфортные условия труда                                                                                                                           | +                       |                   |
| Гибкий график, дополнительные выходные дни                                                                                                         |                         |                   |
| Удаленная работа                                                                                                                                   |                         |                   |
| Отсутствие жесткого контроля                                                                                                                       |                         |                   |
| Индивидуальная работа                                                                                                                              |                         |                   |
| <b>Материальная мотивация (денежная и не денежная формы)</b>                                                                                       |                         |                   |
| Система премирования по результатам работы                                                                                                         | +                       |                   |
| ДМС                                                                                                                                                | +                       | +                 |
| Благотворительность                                                                                                                                | +                       | +                 |

| Критерии                                                                | Русская медная компания | Норильский Никель |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| Оплата сотовой связи                                                    |                         |                   |
| Обеспечение сотрудников техникой для работы удаленно                    |                         |                   |
| <b>Нематериальная мотивация</b>                                         |                         |                   |
| Геймификация обучения                                                   |                         |                   |
| Организация кофе-брейков с руководством                                 |                         |                   |
| Вебинары на актуальные темы                                             |                         | +                 |
| Блоги Топ-менеджеров на корпоративном портале                           |                         | +                 |
| Клубы по интересам                                                      | +                       | +                 |
| <b>Стабильность и надежность профессии</b>                              |                         |                   |
| Развитие бренда работодателя                                            | +                       | +                 |
| Развитие производства с учетом технологических изменений и цифровизации | +                       | +                 |

В ходе исследования нами были выявлены общие для обеих компаний основные инструменты систем привлечения и удержания персонала:

- ДМС,
- Адаптационные программы при приеме на работу,
- Корпоративные мероприятия,
- Оффлайн обучение,
- Благотворительность,
- Карьерный рост,
- Корпоративные программы обучения,
- Развитие бренда работодателя,
- Реализации социальных проектов.

Нами отмечено, что ни одна компания не использует инструмент мотивации – удаленная работа и гибкий график работы. Такая тенденция обусловлена особенностями отрасли. Человек тесно связан с производственным процессом, оборудованием, управлять им на расстоянии невозможно.

#### **Заключение**

Используя знания о ценностях различных поколений, а также анализируя системы HR-менеджмента предприятий по отрасли дает возможность внедрять эффективные инструменты мотивации, тем самым реализовывать амбициозные проекты и продвигать свою компанию на крупных международных рынках.

#### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Зайчикова Н. Р. Применение теории поколений при проектировании систем привлечения и удержания персонала / Н. Р. Зайчикова, Е. В. Лысенко // Весенние дни науки: сборник докладов, Екатеринбург, 21–23 апреля 2022 года. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2022. – С. 1013-1019. – EDN OYKULY.
2. «Русская медная компания»: [сайт]. - URL: <https://rmk-group.ru/ru/company/about/> (дата обращения 03.09.2022). – Текст электронный.
3. «Норникель»: [сайт] - URL: <https://www.nornickel.ru/> (дата обращения 14.09.2022). – Текст электронный.

**Zaychikova Natalya R.,**

Graduate student,

Graduate School of Economics and Management,

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

Yekaterinburg, Russian Federation

**Lysenko Elena V.,**

Candidate of Sciences (Philosophy), Associate professor,

Department of Personnel Management and Psychology,

Ural Humanitarian Institute,

Ural Federal University named after the First President of Russia B.N.Yeltsin,

Yekaterinburg, Russian Federation

**STAFF ATTRACTION AND RETENTION SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GENERATION THEORY: A COMPARATIVE ANALYSIS OF A METALLURGICAL INDUSTRY COMPANY**

*Abstract:*

Industry research is a mandatory component of the formation of the company's strategy. The article is devoted to the comparative analysis of personnel recruitment and retention systems in the metallurgical industry in the context of the theory of generations. The key tools common and special for each company used in working with personnel of different generations are identified, and their assessment is given.

*Keywords:*

Theory of generations, recruitment and retention of personnel, steel companies