

*Плешакова Елена Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна», г. Санкт-Петербург*

## **ВОЗРАСТНЫЕ, ГЕНДЕРНЫЕ И КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ КАК СОСТАВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация:** в настоящей статье рассмотрены возрастные, гендерные и культурные различия, которые могут иметь место в составе персонала организации. Выявлено, что работодатели предпочитают принимать на работу сотрудников по определенным возрастным критериям и опыту работы. Гендерные различия проявляются в уровне дохода между мужчинами и женщинами в разных сферах. Культурные различия достойны самого пристального внимания и требуют осторожного формирования корпоративной культуры с учетом менталитета, традиций, религии, расовой принадлежности. Ошибки в корпоративной политике могут влечь за собой непонимание, снижение эффективности и конфликты среди персонала.

**Ключевые слова:** организационная культура, возрастные, гендерные, культурные различия, корпоративная политика, персонал организации.

**Abstract:** this article discusses the age, gender and cultural differences that may occur in the composition of the organization's staff. It was revealed that employers prefer to hire employees according to certain age criteria and work experience. Gender differences are manifested in the level of income between men and women in different areas. Cultural differences are worthy of the closest attention and require the careful formation of a corporate culture, taking into account the mentality, traditions, religion, and race. Mistakes in corporate policy can lead to misunderstandings, reduced

efficiency and conflict among staff.

**Keywords:** organizational culture, age, gender, cultural differences, corporate policy, organization staff.

Различия в среде персонала организации являются стандартным явлением для любого предприятия. Иногда такие различия могут быть обусловлены абсолютно естественными причинами, например, возрастными или же гендерными.

В первую очередь, остановимся на возрастных различиях. По данным исследования Сбербанка, основную массу сотрудников предприятий составили люди в возрасте от 41 до 50 лет. Известно, что работодатели стремятся брать на работу сотрудников молодого возраста из-за их целеустремленности, трудолюбия, быстрой обучаемости, готовности к напряженному труду и росту в рамках компании. Также зарплата молодых специалистов обычно уступает зарплате опытных сотрудников, что позволяет, в некотором роде, экономить. При этом, работодатели стараются принять на работу уже имеющего какой-то опыт сотрудника и считают возраст немногим за 30 идеальным для достижения максимального результата. Запрос от только что закончившего университет и не имеющего опыта сотрудника вполне может быть отклонен, как и запрос от соискателя старше 40-летнего возраста. При этом критериями отказа выступают исключительно перечисленные выше факторы. Между тем, в обоих случаях работодатель может совершить большую ошибку [2].

В первом случае не учитывается перспективность начинающего специалиста. Отсутствие у него опыта с лихвой компенсируется готовностью усердно работать, учиться и развиваться. Молодой специалист может выполнять самые разнообразные функции и не будет брезговать иногда заняться функциями секретаря, а иногда помочь предприятию в важной доставке, временно взяв на себя функции курьера. Ради карьерного роста в будущем молодое поколение готово мириться с не самыми лучшими условиями на сегодняшний день.

Молодежь является главным участником трудовой мобильности и

экономической роста [1].

В свою очередь, сильными сторонами опытных сотрудников являются:

- Стремление к самореализации. Усваивая собственный опыт, человек стремится развить его, освоить новые технологии, стать мастером в своем деле;

- В таком возрасте люди уже, в основном, испытали себя с точки зрения лидерских навыков и взаимодействия с коллективом. У них не будет необоснованного стремления к лидерству, которое можно наблюдать у некоторых молодых людей. Они уже вряд ли смогут возглавить крупную компанию, но в своей сфере они могут быть истинными профессионалами. Такие люди отлично подходят на роль мастеров, наставников, руководителей направления;

- Опытные сотрудники думают не только о себе, но и об окружающих и близких людях (семье, родителях, детях, друзьях). Таким образом, от них вряд ли можно ожидать каких-либо непредсказуемых действий. Они не стремятся к выгоде здесь и сейчас, что может быть чертой молодых людей. Вместо этого, они работают на перспективу.

Очевидно, что обе возрастные группы имеют перечень важных сильных сторон, которые не следует игнорировать работодателю. И хотя многие работодатели нацелены именно на поиск «золотой середины», игнорирование тех возможностей, которые предлагают другие стороны рынка труда будет ошибкой.

Далее хотелось бы отметить роль гендерных различий. В статье 3 Трудового кодекса Российской Федерации [5], касающейся недопущения дискриминации на рынке труда, перечисляются характеристики человека, по которым он не может быть ограничен в трудовом процессе. К перечню относятся, в том числе, пол и возраст. Таким образом, любые попытки ущемления, градации по половому признаку могут быть трактованы как нарушение закона.

Однако, различия между мужчинами и женщинами в процессе работы на предприятии все же, зачастую, имеют место. Так, отмечается более высокая

эмоциональность женщин с одной стороны и более высокая сдержанность мужчин с другой. Мужчины с большей охотой могут делегировать полномочия подчиненным [3]. В силу объективных физических характеристик, женщины вряд ли могут привлекаться к какой-либо тяжелой физической работе. Мужчины же, напротив, могут выполнять тяжелый физический труд относительно легко. Такие гендерные различия могут стать базой для определенного разделения труда на предприятии. Например, на участки производства, где требуется или же может потребоваться физическая сила лучше преимущественно назначать мужчин. Офисные же обязанности, маркетинговые проекты, даже инновационная деятельность – идеальные сферы для работы женщин. Впрочем, это вовсе не означает, что в перечисленных сферах нет места мужчинам.

Долгое время существовало (а в некоторых странах и продолжает существовать) весьма популярное мнение о том, что в задачи женщины вообще не должна входить работа наравне с мужчиной. Предполагалось, что рабочие обязанности должен брать на себя мужчина и только мужчина. Что же касается роли женщины, она сводилась, в основном, к домашним и семейным обязанностям. Женщина как хранительница очага – такое мировоззрение сохранилось в определенных массах общества и по сей день. Однако, зачастую эту точку зрения выражают заинтересованные в ней лица.

В случае, если за это ратует мужчина, можно с большой долей уверенности утверждать, что он просто опасается конкуренции со стороны женщин, уже проявивших себя в работе ничуть не хуже. А возможно он желает установления контроля и превращения женщины в послушную собственность.

Если же такую точку зрения последовательно отстаивает женщина, это может говорить о том, что она просто не желает трудиться на равных условиях с остальными, так как по каким-то причинам считает себя лучше других. В такой идеологии может крыться и обыкновенное желание найти мужчину, который с радостью возьмет на себя содержание, избавив женщину от всех жизненных забот.

В любом случае, такая точка зрения представляется эгоистичной, тем более

что прогрессивные движения за женские права в XX веке сами же отстаивали право женщин наравне с мужчинами заниматься оплачиваемой деятельностью и получать образование. В этой связи отстаивание противоположной точки зрения представляется серьезным шагом назад.

Отмечается гендерное разделение по уровню доходов. Так, в России это является исторически сложившимся фактом: в 1991 году женщины получали порядка 80% от почасовой оплаты мужчин, в середине 90-х – около 70%, в конце 90-х данный уровень зафиксировался на отметке 65% [4].

Наиболее равномерный уровень доходов мужчин и женщин отмечается в Скандинавских странах, а также в Австралии. В этих государствах повсеместно существуют профессиональные союзы, отслеживающие диспропорции в оплате труда и концентрирующие внимание на таковых. Кроме того, стремление к уравниванию доходов (сокращению доходов богатых и прогрессивному росту доходов небогатого населения) является одним из приоритетов социальной политики Швеции, Дании и Норвегии.

Почему так сложилось, что женщины, как правило, зарабатывают меньше мужчин? Во-первых, стоит иметь в виду объективные причины – женщины гораздо чаще занимаются домашним хозяйством, устраиваются на частичную занятость или же не работают вообще. Во-вторых, существуют определенные сферы занятости, где наблюдается подавляющее большинство женщин-сотрудников. В качестве примера – многие учителя в России являются женщинами, похожа ситуация с врачами. С этой точки зрения отставание женщин в доходах может быть объяснено различием оплаты труда в различных отраслях.

В-третьих, причины могут состоять в специфичных условиях, которые необходимы женщинам для работы. По статистике, именно женская часть коллектива чаще опаздывает на работу [6], более требовательна к условиям труда и социальному пакету, а также является менее гибкой в отношении работы в сверхурочное время, нежели мужская часть.

Наконец, стоит уделить внимание культурным различиям в рабочем

коллективе. Данный вопрос, несомненно, включает в себя целый комплекс различных факторов, влияющих на социальный статус личности. Так, к культурным чертам может быть отнесена религия, раса, менталитет, обычаи и традиции и прочее.

Так, приходя на российский рынок, иностранные компании вынуждены адаптироваться к актуальным в стране условиям труда, выстраивать соответствующую систему мотивации, которая будет учитывать особенности менталитета русских людей.

Обратная ситуация – иностранец, исповедующий ислам, переехав в христианскую страну и устроившись на работу может испытывать некоторые неудобства, связанные с западными ценностями, моралью и образом жизни. Естественно, предприятие вовсе не должно по его требованию вводить паранджи в качестве обязательной одежды для женщин и обязательно прерывать работу на дневную молитву.

Именно поэтому адаптация непременно должна носить двусторонний характер. Если лишь одна сторона будет принимать меры для того, чтобы другая чувствовала себя наиболее комфортно в соответствии с её культурными установками, последствия могут быть только негативным – чем больше получает одна сторона, тем больше она начинает хотеть.

Так, для российской деловой культуры характерна такая черта как коллективизм. Эта черта достаточно давняя, она берет начало ещё в советском периоде, когда коллективизм активно продвигался. Групповой мотивации отдается предпочтение перед индивидуальной. Приведем пример – если ресторан выполняет запланированные квартальные показатели, то премия за успешную работу выдается всему коллективу, а не каким-то отдельным работникам. Это важно, ведь все они, так или иначе, приняли участие в успешном завершении квартала. И это соответствует русскому менталитету – награждение лишь отдельных работников непременно породило бы претензии, сплетни, обиды и многое другое. Хорошо это или нет, но это также часть русского менталитета, с которой придется мириться.

А вот в западных компаниях предпочтение отдается, в основном, индивидуальной мотивации. Существуют разные методики – например, можно воспользоваться индивидуальной мотивацией, объяснив сотруднику важность поставленной задачи для всей рабочей команды [7].

Можно предложить сотруднику взять на себя больше ответственности и обязанностей, и тогда он, почувствовав значительный прогресс в собственной работе и доверие со стороны руководителя, будет проявлять больше креативности, работать более трудолюбиво и по итогам выдавать высокие результаты [7].

Западные работники более ориентированы на индивидуальную мотивацию и в этом заключается их особенность менталитета, их культурное отличие от, например, русского персонала.

Расовые различия среди сотрудников компании также становятся частым явлением, однако, конечно, ни в коем случае не должны выступать причиной каких-либо форм дискриминации (подобное положение, равно как и в отношении пола и возраста, содержится в Трудовом кодексе Российской Федерации). Предприятие должно иметь в виду, что люди всех рас равны друг перед другом, перед выполняемыми ими функциями, перед законом и так далее.

Таким образом, были рассмотрены возрастные, гендерные и культурные различия, которые могут иметь место в составе персонала организации. Очевидно, что работодатели предпочитают принимать на работу сотрудников достаточно молодого возраста, но уже успевших получить определенный опыт. В то же время возможности, связанные с принятием на работу опытных специалистов старше 40 лет и начинающих специалистов, только что закончивших университет, часто игнорируются.

Гендерные различия проявляются в занятости мужчин и женщин в разных сферах (хотя ни в одной сфере нет абсолютной доминации того или другого пола, тем не менее существуют «мужские» и «женские» профессии). Также мужчины и женщины зачастую различаются в уровне дохода в пользу первых. Это может быть вызвано, в том числе, фактом разделения по сферам труда.

Культурные различия достойны самого пристального внимания и требуют осторожного формирования корпоративной культуры с учетом менталитета, традиций, религии, расовой принадлежности. Ошибки в корпоративной политике могут влечь за собой непонимание, снижение эффективности и конфликты среди персонала.

### **Библиографический список:**

1. Вишневская Н. Г. Формирование конъюнктуры молодежного сегмента рынка труда в современной России: дис. – диссертация... доктора Экономических наук: 08.00. 05/Вишневская Нина Геннадьевна, 2019.
2. Возраст имеет значение: особенности работников, связанные с их возрастными характеристиками // HR-Portal // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/voznrast-imeet-znachenie-osobennosti-rabotnikov-svyazannye-s-ih-voznrastnymi-harakteristikami/>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.
3. Круглова М. А. и др. Психологическое благополучие и проактивное совладающее поведение сотрудников организаций //Петербургский психологический журнал. – 2020. – №. 33. – С. 112-133.
4. Ощепков А. Ю. Гендерные различия в оплате труда в России // Экономический журнал ВШЭ. 2006. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gendernye-razlichiya-v-oplate-truda-v-rossii> (дата обращения: 01.04.2023).
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // URL: [/](#) (дата обращения: 01.04.2023). // КонсультантПлюс: сайт. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/0d18caafb87d28222d0cb617c21634cc407ee0f5/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/0d18caafb87d28222d0cb617c21634cc407ee0f5/) (дата обращения: 21.03.2023);
6. Федоринова Т. В., Макухина С. В. ПРИЧИНЫ ГЕНДЕРНЫХ ПРОБЛЕМ НА РЫНКЕ ТРУДА РОССИИ //XXXV Международные Плехановские чтения. – 2022. – С. 163-167.
7. Deeb С. Team Motivation vs Individual Motivation // Chron //

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://smallbusiness.chron.com/team-motivation-vs-individual-motivation-37114.html>//, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.