# Создание Рабочей группы по развитию института трудовых династий

**Надежда Александровна Галактионова**
Директор по устойчивому развитию СИБУРа
**Светлана Алексеевна Данилова**
Руководитель Блока развития и интеграции корпоративных практик устойчивого развития СИБУРа

Заседание Комитета по устойчивому развитию и демографической политике РСПП
27 октября 2026 года

# Трудовые династии как один из факторов устойчивости государства и общества

***«Основой национальной идентичности России являются преемственность поколений, верность традициям, высокие духовно-нравственные ориентиры»***
**— В.В. Путин**

01

**Историческая и социальная ценность**

- связь поколений;
- сохранение исторической памяти и исторических ценностей;
- устойчивые социальные связи в регионах.

02

**Воспитательная роль**

- формирование ответственности и гражданственности;
- надёжный фундамент промышленного потенциала.

03

**Технологический суверенитет и компетенции**

- сохранение уникальных знаний и опыта;
- передача «неявных» профессиональных навыков.

04

**Демография и институт семьи**

- поддержка многопоколенных семей;
- закрепление молодёжи в регионах;
- сокращение оттока молодёжи из малых и средних городов.

**Государственная повестка:**

- синергия с национальными целями и проектами;
- база для законодательных инициатив.

# Трудовые династии в бизнесе: эффекты и комплексный подход

**Династии — это управляемый кадровый и социальный актив, а не только имиджевая история.**

**Обеспечение экономической устойчивости и кадровой безопасности:**

- формируют ядро коллектива;
- обеспечивают стабильность и лояльность;
- снижают текучесть;
- создают основу долгосрочного развития промышленных активов.

01

**Макроэкономика и кадровый дефицит**

- рост лояльности сотрудников;
- стабильность и снижение кадровых рисков;
- образ социально ответственного работодателя;
- повышение заинтересованности в трудоустройстве на предприятия холдинга;
- укрепление социальной лицензии на деятельность.

02

**Корпоративные ценности и передача знаний**

- профессиональная преемственность;
- передача знаний и опыта;
- благоприятный социально-психологический климат;
- единство коллектива;
- наставничество внутри семьи и предприятия;
- вовлечение ветеранов производства в программы трудового долголетия;
- ранняя профориентация молодёжи.

03

**Компенсация недостаточного законодательного регулирования**

- необходимость корпоративных правил;
- лидирование в общественной повестке.

04

**Комплексный подход к династийности**

- закрепление термина «трудовая династия холдинга»;
- критерии отнесения и реестр династий;
- предотвращение и урегулирование конфликтов интересов;
- стимулирование и поощрение династий.

# Трудовые династии в свете Национальных целей Российской Федерации

*Династия — это «семейный канал» достижения национальных целей: семья мотивирует рождение детей, семья удерживает молодёжь в профессии и регионе, семья обеспечивает преемственность опыта, семья же формирует ответственное отношение к труду и долголетию*

**Политика трудовых династий работает на три Национальные цели верхнего уровня:**

1. **«Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи»**
   через укрепление многопоколенческих семей и их ценностей и стабильной занятости в регионах

2. **«Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности»**
   через раннюю профориентацию, наставничество и передачу профессиональных традиций.

3. **«Устойчивая и динамичная экономика»**
   через снижение кадрового дефицита, удержание квалифицированных работников и рост производительности.

# Демография и семья – Нацпроект «Семья»

Направление 1 из 6

## Семья

Нацпроект «Семья»

*Политика династий — это корпоративный вклад в нацпроект «Семья»: мы поддерживаем не только работника, но и его семью как субъект демографического поведения*

### Что закреплено на государственном уровне

- Цель нацпроекта «Семья» — увеличение числа семей с детьми, в т.ч. многодетных, укрепление семейных ценностей.
- В состав нацпроекта входят федеральные проекты «Поддержка семьи», «Многодетная семья», «Старшее поколение», «Семейные ценности и инфраструктура культуры».
- Стратегия демографической политики до 2036 года нацелена на сохранение населения за счёт повышения рождаемости и поддержки многодетности.
- Целевой ориентир — суммарный коэффициент рождаемости третьих и последующих детей, рост числа многодетных семей.

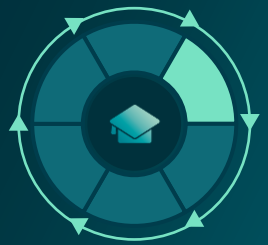
**Семейная ипотека: ставка по числу детей**

| 2 % | 4 % | 6 % |
|---|---|---|
| 5+ детей | 4 ребёнка | 3 ребёнка |

### Как династии работают на этот нацпроект

1. **Стабильная занятость родителей и бабушек/дедушек** снижает экономическую тревожность и является косвенным фактором принятия решения о расширении семьи.
2. **Корпоративная поддержка многопоколенных семей** (дни отпуска, баллы, приоритет в обучении) усиливает эффект государственных мер — семейной ипотеки, пособий, льгот для многодетных.
3. **Династия как «семейный бренд»:** когда несколько поколений работают в одной компании, семья воспринимает работодателя как часть своей идентичности — это укрепляет и семейные связи, и лояльность.
4. **Поддержка старшего поколения** (в рамках «Старшего поколения») через трудовую занятость и наставничество продлевает активную жизнь бабушек/дедушек, что положительно влияет на демографическое поведение молодых семей.

# Школа и образование – Нацпроект «Молодёжь и дети» (блок «Школа») и «Образование»



Направление 2 из 6

## Школа

Нацпроект «Молодёжь и дети» (блок «Школа»)

Нацпроект «Образование»

*Династия — это первичный канал профориентации. Школа даёт знания, но семья даёт профессию.*

## Что закреплено на государственном уровне

**14–35 лет**
возраст молодёжи в фокусе нацпроекта

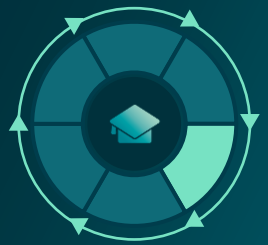
**ТОП 10**
стран по качеству общего образования

- Нацпроект «Молодёжь и дети» направлен на создание благоприятной среды для развития талантов и самореализации молодёжи 14–35 лет, формирование суверенной образовательной системы и патриотического воспитания.
- В структуре нацпроекта — федеральные проекты «Педагоги и наставники», «Ведущие школы», «Всё лучшее детям», «Профессионалитет».
- Нацпроект «Образование» нацелен на вхождение РФ в число 10 ведущих стран по качеству общего образования и формирование эффективной системы выявления талантов.

## Как династии работают на этот блок

1. **Ранняя профориентация через семейные истории:** дети из династий с детства видят профессию родителей, что формирует устойчивый интерес к инженерным, рабочим и техническим специальностям ещё на уровне школы.
2. Школьные и вузовские программы холдинга (экскурсии на предприятия, «Школы», олимпиады, проектные смены) получают «готовую аудиторию» — детей сотрудников, которые уже мотивированы семейной традицией.
3. **Поддержка педагогов и наставников:** программа «Педагоги и наставники» напрямую пересекается с корпоративным наставничеством — опытные работники холдинга могут выступать наставниками для школьников и студентов, а педагоги — партнёрами в профориентационных программах.
4. **Связка «школа — колледж — вуз — предприятие» через династии становится естественной:** семья помогает выстроить образовательную траекторию ребёнка в логике «как у родителей, но с новыми возможностями».

# Обучение и подготовка кадров – Нацпроект «Кадры» (ФП «Образование для рынка труда»)



Направление 3 из 6

## СПО и ВУЗы

Нацпроект «Кадры»

ФП «Образование для рынка труда»

*Династия сокращает путь от обучения до производительного труда — и для человека, и для компании, и для экономики региона*

### Что закреплено на государственном уровне

к 2030 году | горизонт ключевого показателя — сокращения дефицита кадров

- Цель нацпроекта «Кадры» — удовлетворение потребности экономики в кадрах за счёт дополнительного вовлечения в занятость.
- Ключевой показатель — темпы сокращения дефицита кадров к 2030 году.
- Федеральный проект «Образование для рынка труда» направлен на улучшение трудоустройства молодёжи и соответствие образования запросам рынка.
- Нацпроект предусматривает профессиональное обучение и дополнительное профессиональное образование работников, независимую оценку квалификации, обновление профстандартов.

### Как династии работают на этот блок

1. **Снижение затрат на адаптацию:** члены династий приходят на предприятие с уже сформированными базовыми представлениями о профессии и корпоративной культуре — компания тратит меньше ресурсов на «доведение» новичка до продуктивного уровня.
2. **Наставничество как семейная практика:** в династиях наставничество часто возникает естественно — старший родственник становится первым наставником. Это можно институционализировать и учитывать в корпоративной системе наставничества.
3. **Сохранение уникальных компетенций:** там, где профессия требует десятилетий практики, династия — это механизм передачи «неявного знания», которое не фиксируется в инструкциях, но критично для производства.
4. **Встроенность в систему «Образование для рынка труда»:** династии — готовый «мостик» между программами обучения и реальным трудоустройством, поскольку семья уже связана с предприятием.

# Молодые специалисты – Нацпроект «Кадры» и «Молодёжь и дети»

Направление 4 из 6

## Молодые специалисты

Нацпроект «Кадры»

Нацпроект «Молодёжь и дети»

*Молодой специалист из династии — это не просто найм, это удержание в регионе и профессии на горизонте десятилетий*

## Что закреплено на государственном уровне

**45 %**
вовлечение молодёжи в добровольчество

**с 2025 г.**
субсидирование найма в нацпроекте «Кадры»

- Нацпроект «Кадры» включает повышение уровня трудоустройства молодёжи, поддержку молодых специалистов, карьерную маршрутизацию.
- В рамках нацпроекта «Кадры» действует система сопровождения молодых специалистов, адресная поддержка предприятий и соискателей, формирование карьерных треков.
- С 2025 года программа субсидирования найма вошла в нацпроект «Кадры», включая трудоустройство молодых специалистов.
- Нацпроект «Молодёжь и дети» нацелен на вовлечение 45% молодых людей в добровольческую и общественную деятельность и создание равных возможностей для образования, творчества и карьеры.

## Как династии работают на этот блок

1. **Удержание молодёжи в регионе:** наличие семейной истории на предприятии — один из самых сильных факторов, почему молодой человек не уезжает в мегаполис, а остаётся в родном городе.
2. **«Готовый карьерный трек»:** молодой специалист из династии быстрее проходит адаптацию, раньше включается в проекты и реже увольняется в первые 1–3 года.
3. **Снижение текучести среди молодёжи:** исследования показывают, что сотрудники, чьи родственники работают в компании, демонстрируют более высокую лояльность и вовлечённость.
4. **Синергия с программами «Профессионалитет» и «Образование для рынка труда»:** династии дают «якорных» абитуриентов для колледжей и вузов-партнёров, а компании — «якорных» работодателей для выпускников.

# Опытные работники и наставничество – Нацпроект «Кадры» и «Молодёжь и дети» (ФП «Педагоги и наставники»)

Направление 5 из 6

## Опытные работники

Нацпроект «Кадры»

Нацпроект «Молодёжь и дети» (ФП «Педагоги и наставники»)

*Династия — это встроенный институт наставничества: старший передаёт младшему не только навык, но и ответственность перед семьёй и предприятием*

### Что закреплено на государственном уровне

**с 2025 года** | наставничество — часть нацпроекта «Кадры»

- С 2025 года наставничество как механизм подготовки компетентных трудовых ресурсов стало частью нацпроекта «Кадры».
- Наставничество позволяет снизить текучесть, ускорить адаптацию молодых специалистов и повысить производительность.
- В рамках нацпроекта «Молодёжь и дети» действует федеральный проект «Педагоги и наставники», нацеленный на привлечение опытных педагогов к наставничеству над молодыми.
- Наставничество включено в число мероприятий нацпроекта «Кадры» и рассматривается как способ обеспечения экономики высококвалифицированными трудовыми ресурсами.

### Как династии работают на этот блок

1. Опытные работники из династий — естественные носители корпоративной памяти и профессиональных стандартов. Они часто уже выполняют роль наставников для своих младших родственников, и эту роль можно формализовать и поощрять.
2. **Наставничество «через поколение»:** в династиях бабушки/дедушки и родители передают опыт не только детям, но и внукам, что создаёт длинный горизонт преемственности.
3. **Снижение риска «вымывания» компетенций:** когда опытный работник уходит на пенсию, династия обеспечивает «мостик» — его знания остаются в семье и на предприятии.
4. **Синергия с корпоративной программой трудового долголетия:** опытные наставники из династий могут продолжать работу в гибких форматах, совмещая наставничество с частичной занятостью.

# Трудовое долголетие – Нацпроект «Продолжительная и активная жизнь» и «Демография» / «Семья»

Направление 6 из 6

## Трудовое долголетие

Нацпроект «Продолжительная и активная жизнь»

Нацпроекты «Демография» / «Семья»

*Трудовое долголетие в династии — это не «доработать до пенсии», а «передать дело и остаться в профессии»*

### Что закреплено на государственном уровне

**7,35 млн** | из 40,6 млн пенсионеров продолжают трудовую деятельность (2025)

- Нацпроект «Продолжительная и активная жизнь» нацелен на увеличение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет к 2030 году и до 81 года к 2036 году.
- В рамках нацпроекта предусмотрено обучение здоровому старению и активному долголетию, профилактика профессионального выгорания и продление профессионального долголетия.
- В составе нацпроекта «Семья» и «Демография» реализуются федеральные проекты «Старшее поколение» и «Содействие занятости», направленные на занятость граждан старшего возраста.
- Трудовой потенциал граждан предпенсионного и пенсионного возраста рассматривается как ключевой резерв для устойчивого развития экономики в условиях демографических изменений.
- .

### Как династии работают на этот блок

1. **Продление трудовой активности через семейную мотивацию:** работник из династии часто остаётся на предприятии дольше, потому что чувствует ответственность перед семейной традицией и коллегами-родственниками.
2. **Гибкие форматы для старшего поколения:** династии создают естественную среду для передачи опыта на условиях частичной занятости, наставничества, консультирования — что соответствует целям «Продолжительной и активной жизни».
3. **Снижение изоляции пожилых:** занятость в кругу родственников и знакомых снижает риск социальной изоляции и поддерживает когнитивное здоровье — это прямой вклад в активное долголетие.
4. **«Старшее поколение» как ресурс, а не обуза:** в династии старший работник воспринимается как носитель ценности, а не как «балласт», что меняет корпоративную культуру в сторону age-friendly.

# Идентификация рисков: баланс, митигация и управляемость

*Риски рассматриваются как управляемые. Меры митигации совершенствуются и учитываются при реализации программ поддержки династий.*

## 5 рисков династийности

| | |
|---|---|
| Профессиональная и социальная инерция, эффект «замкнутого круга». | 1 |
| Формирование «кастовости» и препятствие социальным лифтам. | 2 |
| Психологическое давление и синдром «высоких ожиданий». | 3 |
| Риск застоя в корпоративной культуре. | 4 |
| Уязвимость при экономических кризисах. | 5 |

**Баланс**
поддержка династий и равные возможности

**Митигация**
инструменты снижения рисков

**Управляемость**
меры совершенствуются при реализации программ

## Ключевые инструменты митигации

- наличие антикоррупционной политики и прозрачной комплаенс-системы;
- популяризация инженерных профессий среди молодёжи;
- внедрение новых технологий и кросс-функциональное взаимодействие;
- прозрачные карьерные треки и система вознаграждений независимо от династийности;
- равные условия при трудоустройстве членов династий и «независимых» сотрудников.

# Комплаенс: прозрачность вместо непотизма

*Комплаенс защищает ценность династий как источника опыта и стабильности, исключая фаворитизм и коррупционные риски.*

## Управление конфликтом интересов

Трудовая династия → предпосылка для конфликта, а не проблема сама по себе

**Задача:** перевести зону риска в зону контроля

Зона риска → **Зона контроля**

**Инструменты:**

- Обязательное декларирование
- Проверка анкет по конфликту интересов при приеме и переводе работников

**Виды урегулирования:**

- **Разграничение ролей** (запрет прямого и функционального подчинения близких родственников → перевод в другое подразделение)
- **Индивидуальный подход** (передача полномочий при принятии кадровых и иных решений вышестоящему руководителю)

## Формирование культуры доверия и этики

**Единые правила для всех:**

- Кодекс корпоративной этики
- Методические указания. Положение об управлении конфликтами интересов

**Обучение** по вопросам урегулирования и профилактики конфликтов интересов

**Неотвратимость ответственности** (каждый член династии несёт персональную ответственность за несоблюдение требований компании)

## Содействие справедливой кадровой политике

Отделить **ценность династии** от рисков **непотизма**

**Прозрачные процессы:**

- конкурентный отбор
- измеримые показатели эффективности → карьерный рост за достижения, а не фамилию

**Ответственность за сокрытие родства** (закреплено в локальных нормативных актах → дисциплинарная ответственность вплоть до увольнения)

# Рабочая группа по развитию института трудовых династий: обоснование и цель

«

Поддержка трудовых династий — это не «социальная надстройка», а стратегический кадровый, социальный и репутационный актив, сквозной механизм достижения национальных целей РФ: от демографии и семьи до кадрового суверенитета и активного долголетия.

Инвестируя в династии, холдинг одновременно снижает кадровые риски, укрепляет социальную лицензию на деятельность и вносит измеримый вклад в национальные проекты:

- Нацпроект «Семья»
- Нацпроект «Кадры»
- Нацпроект «Молодёжь и дети»
- Нацпроект «Продолжительная и активная жизнь»

## Обоснования создания рабочей группы

1. **Тема выходит за рамки одной компании.**
2. **Нужна единая методология.** Сейчас есть расхождение в критериях династии: Рабочая группа должна выработать согласованные подходы: определение, критерии, реестр, меры поддержки, KPI.
3. **Нужен баланс между поддержкой династий и комплаенсом.** Риски «кастовости», непотизма и застоя требуют единых рекомендаций для бизнеса, а не только внутренних правил холдинга.
4. **Нужна связка с национальными проектами.** Рабочая группа должна стать площадкой, где бизнес формулирует свой вклад в нацпроекты «Семья», «Кадры», «Молодёжь и дети», «Продолжительная и активная жизнь» и предлагает меры государственной поддержки.
5. **Нужен масштабируемый результат.** Рекомендации должны быть применимы к среднему и крупному бизнесу

### Цель рабочей группы

Выработать рекомендации для бизнеса по развитию, укреплению и расширению темы трудовых династий как инструмента кадровой устойчивости и достижения национальных целей РФ.

# Рабочая группа по развитию института трудовых династий: задачи и ожидаемые результаты

## Задачи рабочей группы

1. Зафиксировать единый понятийный аппарат и критерии отнесения к трудовым династиям.
2. Разработать модель Реестра династий и систему отчётности.
3. Подготовить рекомендации по мерам поддержки и признания династий (поощрение, коммуникации, наставничество, обучение).
4. Сформировать рекомендации по комплаенсу: предотвращение и урегулирование конфликтов интересов, профилактика непотизма.
5. Описать механизмы встраивания темы династий в национальные проекты и предложения по законодательным инициативам.
6. Подготовить пакет лучших практик и методических материалов для компаний отрасли.
7. Предложить дорожную карту масштабирования: пилоты, отраслевые форумы, партнёрства с ТПП, вузами, регионами.

## Ожидаемые результаты

- методические рекомендации для бизнеса;
- типовой пакет документов (политика, реестр, KPI);
- предложения по законодательным инициативам;
- дорожная карта масштабирования на 2026–2027 гг.;
- публичный отчёт о вкладе бизнеса в национальные цели через тему династий.

# Проект решения Комитета

**01** Создать Рабочую группу по развитию института трудовых династий при Комитете по устойчивому развитию и демографической политике РСПП.

**02** Утвердить **Н.А. Галактионову**, члена Комитета по устойчивому развитию и демографической политике, Директора по устойчивому развитию СИБУРа, в качестве Председателя Рабочей группы по развитию института трудовых династий.

**03** Поручить Н.А. Галактионовой: в срок **до 01 декабря** сформировать состав Рабочей группы из представителей компаний – членов Комитета, а также внешних экспертов и организовать работу.

**04** Поручить Рабочей группе начать работу по подготовке:

- ✓ единой методологии и критериев трудовой династии;
- ✓ рекомендаций по мерам поддержки и комплаенсу;
- ✓ предложений по встраиванию темы в национальные проекты;
- ✓ дорожной карты масштабирования.

**05** Представить первые результаты деятельностиРабочей группы **не позднее 1 квартала 2027 года**.

## Ключевые сроки

**до 01 декабря**
сформировать состав Рабочей группы из представителей компаний – членов Комитета и внешних экспертов, организовать работу

**до конца 1 кв. 2027 г.**
представить первые результаты рабочей группы: методология, рекомендации, предложения, дорожная карта