

УДК 658.3

**Капишева Полина Дмитриевна**

бакалавр направления подготовки  
«Менеджмент»  
Государственный университет управления  
Россия, Москва

kapisheva.polina@mail.ru

**Polina D. Kapisheva**

bachelor of the direction of training "Management"  
State University of management  
Russia, Moscow

## **ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖЕРА**

## **GENERATION THEORY AS A MANAGERIAL TOOL**

### **Аннотация**

Статья посвящена рассмотрению теории поколений как одного из важных инструментов управленца. Целью статьи является анализ трудностей и возможностей взаимодействия сотрудников разных поколений в одном рабочем коллективе современной фирмы. В исследовании использовались общенаучные методы. Представлены рекомендации по построению корпоративной культуры и структуры с учетом психологического портрета, и особенностей сотрудников разного возраста. Сделан вывод об эффективности использования теории поколений в процессе управления персоналом.

### **Ключевые слова:**

теория поколений, управление персоналом, поколения, менеджмент, человеческие ресурсы, корпоративная культура, организационная структура, персонал

### **Abstract**

The article is devoted to the consideration of the theory of generations as one of the important managerial tools. The aim of the article is to analyze the difficulties and possibilities of interaction between employees of different generations in one work team of a modern company. The study uses general scientific methods. Recommendations for building a corporate culture and structure, considering the psychological profile and characteristics of employees of different ages, are presented. The conclusion is made about the effectiveness of the use of the theory of generations in the process of personnel management.

### **Keywords:**

theory of generations, personnel management, generations, management, human resources, corporate culture, organizational structure, workers

Современная модель теории поколений была описана американскими учеными Нейлом Хоувом и Вильямом Штраусом в 1991 году. Теория Хоува-Штрауса утверждает, что поколение определяется не столько возрастом, сколько ценностями и предпочтениями, которые складываются под влиянием общественных, политических, экономических, социальных, технологических событий и воспитания в семье [5]. Данное утверждение вполне справедливо – с развитием технологий меняются потребности общества, вымирают и появляются профессии, сменяют друг друга целые индустрии, вместе с этим исторические витки остаются неизменными. Каждый из периодов влияет на формирование ценности поколений [1]. Примечательно, что раз в несколько десятилетий можно проследить сходства между двумя поколениями, живущими в разные десятилетия, а порой даже в разные века.

К современной модели теории поколений часто обращаются менеджеры, маркетологи и психологи, чтобы решить управленческие задачи или найти новые

ответы на вопросы проблемы «Отцов и Детей» в своих фирмах. Согласно данной теории, в настоящем времени живут и работают представители нескольких поколений. Годы рождения представителей поколений варьируются в трудах разных ученых. Также это зависит от страны, в которой проводилось исследование [6]. В данной статье приведены усредненные данные, наиболее характерные для России.

Первое, самое возрастное поколение – «Молчаливое», представители которого были рождены в 1923-1944 годах. Их ценности формировали такие события, как сталинские репрессии, Вторая мировая война, восстановление разрушенной страны, открытие антибиотиков. У «молчаливых» сформировались следующие ценностные установки: преданность, соблюдение правил, закон и порядок, уважение к должности и статусу, жертвенность, подчинение, честь, терпение, экономность, религиозность (партийность для России) [1, 3].

Второе поколение – «Бэби-бумеры», рожденные в промежуток 1945-1964 гг. Во времена их взросления происходило покорения космоса, оттепель в СССР, всем были гарантированы бесплатное медицинское обслуживание и качественное образование, что сподвигло граждан Советского Союза считать свою страну сверхдержавой, конкурировать с США в холодной войне [3]. Под влиянием этих событий сформировалось поколение с психологией победителей. С одной стороны, большинство бэби-бумеров сейчас уходят на пенсию, их доля на рынке труда с каждым годом сокращается. Однако, с другой стороны, именно представители данного поколения сейчас зачастую находятся у власти не только фирм и отраслей, но и целых государств. Бумеры – хорошие стратеги, именно поэтому сейчас они ищут себе преемников среди молодежи, с которой им довольно сложно находить общий язык.

Следующее, более молодое поколение – «Поколение X», 1965-1984 годов рождения. Представители поколения X не привыкли к стабильности. Они готовы к изменениям, не теряются перед трудностями и готовы к любой ситуации. Это можно объяснить тем, что на период формирования их ценностей пришлось такие события, как застой и падение социализма, войны в Афганистане и Чечне, окончание холодной войны, глобализация, открытие границ, кризисы и последовавший бурный рост экономики [3]. На их глазах привычная система менялась коренным образом. «Иксы» рассчитывают только на себя, им чужд инфантилизм, они активны, сообразительны, всегда имеют несколько запасных вариантов действия.

Далее идет «Поколение Y», родившееся в 1985–1999 годы, жившие в эпоху брендов и развития интернета и телекоммуникаций. Они видели распад СССР, множество терактов и войн, жили в условиях политической и экономической нестабильности [3]. Игреки уверены в себе, требуют немедленного вознаграждения, но в то же время наивны и боятся перемен. Также они ценят мораль и гражданский долг, достижение целей и материальный достаток [2, с. 10].

Самое молодое поколение – Поколение Z, 2000-2015 гг. рождения. О ценностях поколения «Зумеров» или иначе «Хоумлендеров» говорить еще рано. Они будут окончательно сформированы к середине 20-х годов 21 века [6]. На данный момент исследователи в области психологии, маркетинга, социологии и других наук пытаются выяснить, какими чертами характера обладает типичный представитель Z-поколения, чем он интересуется, где и как проводит свободное время, и многое другое. Пока что единого мнения о портрете «Зета» нет, многие утверждения спорны, а некоторые противоречат друг другу. В скором времени «Зумеры» не просто войдут в состав рабочей силы, но и постепенно станут основной ее составляющей. Соответственно, необходимо постараться предсказать их поведение и вкусы, чтобы успешно удовлетворять их потребности [5, с. 76].

Таким образом, основу рабочей силы в России и в мире на данный момент составляют три поколения: Икс, Игрек и Зет, поэтому, стоит заострить внимание на них.

Сегодня наиболее активными в экономическом плане являются люди поколения X. Именно они формируют основу рабочей силы в мире, а также настоящее и будущее мировой экономики и политики. Офисные работники, управленцы всех уровней, технические специалисты и даже линейный персонал – большинство из них формируется из представителей поколения X [4, с. 44] Большинство экономических моделей и систем стимулирования были созданы специально для «иксов». Благодаря этому менеджер может довольно быстро добиться повышения производительности труда, используя при этом существующий набор мотиваторов, как материальных, так и нематериальных. «Иксы» привыкли всего добиваться сами. Карьера и жизнь в целом для них является своеобразной пошаговой стратегией. Сначала нужно окончить школу, затем поступить в колледж или ВУЗ, получить профессию и «корочки». После этого новоиспеченный специалист приходит на предприятие и начинает с «низов» – работает в качестве линейного или младшего офисного персонала с перспективой на

медленный, но верный карьерный рост. Управленческих или экспертных должностей «иксы» достигали (и достигают до сих пор) в возрасте 30-40 лет [7].

Важнейшую роль в мотивации Иксов играет материальное стимулирование. Различного рода достижения во время продвижения по карьерной лестнице или решения производственных задач необходимо отмечать и поощрять не только в устной форме, но и с помощью материального вознаграждения. Стоит отметить, что размер прибавки не так важен, гораздо ценнее сам факт материального вознаграждения. Говоря о нематериальной мотивации, важно отметить, что поколение X ценит возможность получения новых знаний и навыков, а также возможность отправиться в командировки или быть наставником у новичков. Признание всех заслуг Иксов должно быть публичным, например, в формате ежегодного мероприятия, где бы собирались все сотрудники фирмы. Следует как минимум оформить доску почета в офисе или на корпоративном сайте. Не стоит забывать также, что в силу ценностных ориентиров представителей поколения Икс, для них крайне важна четкая организационная структура, а также вовлеченность в корпоративную культуру. Если у X есть уверенность в завтрашнем дне и ощущение привязанности к фирме, они надолго останутся в компании и будут работать усердно и результативно [4].

В отличие от людей Y, представители которого весьма амбициозны, «Иксы» могут и будут усердно трудиться. Именно это поколение породило термин «трудоголизм» — зависимость от работы. Невыполненный проект, неудачи на работе, провал сроков — все это воспринимается ими серьезно и болезненно. Чрезмерные рабочие нагрузки и ответственность провоцируют стрессовые ситуации, от которых страдает моральное и физическое здоровье этих людей. По этой причине «иксы» в большей степени подвержены нервным срывам, моральному истощению и депрессии. Избежать таких последствий можно только при помощи регулярного чередования режимов «работа» и «отдых», создания комфортных условий труда и благоприятной атмосферы в коллективе [7].

Говоря о миллениалах, западные эксперты в сфере управления выделили несколько характерных черт поколения Y, отличия от предыдущего поколения X. Это, по мнению экспертов, и становится причиной разногласий и противоречий. Миллениалов привлечет свободный график. «Плавающее», в пределах 1-2 часов, начало и окончание рабочего дня — уже отличное конкурентное преимущество. Для

представителей поколения Y необходимо мелкое дробление целей. Также не стоит говорить о долгосрочных планах: люди этого поколения не хотят задумываться о далеком будущем. Поверхностность и непостоянство этого поколения — это реакция на неопределенность. Они боятся планировать надолго, избегают больших и трудных задач, так как убеждены, что быть уверенным в завтрашнем дне невозможно [2, с. 10]. Кроме того, «игреков» привлекают компании, в которых мало ограничений и запретов. Поколение Y ценит непринужденную атмосферу и свободный стиль общения, не любит придерживаться дресс-кода. Существует действенный прием мотивации для поколения, выросшего на компьютерных играх — «маскировка» рабочей рутины эстетикой игры. Данный прием называется «геймификация». Для Игреков крайне важно активное использование устного поощрения-благодарности, а оценивать их стоит по тому, чего они добились, а не по тому, сколько времени они провели на работе [2, с. 217]. Игреков не интересуют отношения, их интересует результат. Поэтому необходимо основывать все финансовые отношения на вознаграждениях за конкретные достижения, а не за то, сколько времени Игреки уже проработали в компании. Сотрудники поколения Y хорошо обучаются и любят учиться, что вдвойне выгодно организации, так как служит и целям мотивации, и в то же время, решает задачу поддержания у сотрудников актуальных знаний и навыков, что особенно ценно в современном быстро меняющемся мире [8].

Рассмотрим также поколение Хоумлендеров. С одной стороны, это оптимистичные, талантливые, целеустремленные и уверенные в себе молодые люди, важным для них является самореализация, поиск «своей дороги». С другой — им свойственно переоценивать себя, свою экспертность, требуя высокие зарплаты. Гаджеты и интернет проникли во все сферы жизни поколения, вследствие чего многие эксперты отмечают рассеянность внимания, ожидание мгновенного результата, неусидчивость и неумение доводить дела до конца. Иные исследователи, наоборот, считают, что у «Зумеров», в отличие от Y-поколения, есть склонность к умению быстро выделять суть из большого объема информации, успешно выполнять несколько задач одновременно [5, с. 213]. Некоторые исследователи также выделяют такое качество, как любовь к постоянному обучению, саморазвитию, росту в различных сферах жизни. «Зумеры» ценят безопасность, так как они выросли в эпоху нестабильной геополитической ситуации, множества кризисов и локальных войн, поэтому работодатель должен различными способами обеспечивать безопасность сотрудников

– как физическую, так и информационную, психологическую [5, с. 35]. Следующей важной чертой поколения Z является серьезная зависимость результата от заинтересованности сотрудника в задании. Так как Хоумлендеры не любят рамки и производственную рутину, проще всего их будет заинтересовать с помощью соревновательности, азарта, так как материальный аспект мотивации, а также ожидание продвижения по карьерной лестнице с представителями молодого поколения не работают. Следует отметить, что, если «Зумеров» заинтересовать, они смогут решить даже самые сложные и долгосрочные задачи. В противном случае придется постоянно контролировать их деятельность, так как существует риск, что они потеряют внутреннюю мотивацию. Крайне важно также поощрять успехи каждого сотрудника, а не только лучших. Молодое поколение не боится своих руководителей, они смело могут подойти к начальству со своими идеями, в отличие от старших сотрудников [8]. Хоумлендеры всегда знают о новинках, трендах и перспективах в интересующей их сфере, поэтому к ним смело можно обратиться, если необходимо освоить новый процесс или программу. Они не боятся ошибаться, пробовать и внедрять новинки. Слабой чертой данного поколения является плохо развитая способность мыслить системно, а также оформлять идеи и мысли в четкую структуру. Справиться с этой проблемой им могут помочь представители поколения X [8].

Таким образом, можно подвести итог. Идеальный рабочий коллектив должен состоять из разных поколений. Опыт одних может успешно сочетаться открытостью к новому других, а недостаток знаний компенсироваться умением их быстро усваивать. Кроме того, применение теории поколений помогает выстроить корпоративную культуру и структуру, принимая во внимание различия между поколениями, психологический портрет сотрудников и ценности компании [8]. Используя теорию поколений в управлении персоналом, менеджер может предотвратить возможные конфликты на рабочих местах, повысить эффективность труда, так как представители каждой возрастной группы имеют различные потребности и сложности. Так, Бэби-бумеры чувствуют, что отстали от современных технологий. «Иксам» может казаться, что их роль и авторитет в компании ослабевает. Миллениалы не готовы смело смотреть в будущее, поэтому им сложно выполнять некоторые задачи. Поколение третьего тысячелетия хочет изменить систему управления, но им мешают устаревшие практики. При этом каждое поколение убеждено в том, что оно все делает правильно. Именно поэтому могут возникать конфликты между сотрудниками, и задача

менеджера – грамотно выстроить корпоративную культуру и структуру, чтобы создать максимально комфортные условия для эффективной работы сотрудников разного возраста.

### **Список использованных источников**

1. А. Т. Ростова Циклическое воспроизводство социальных тенденций в теории поколений В. Штрауса и Н. Хоува. // Рецензируемый научный журнал «Juvenis scientia». – 2018.
2. Б. Тулган. Не всем достанется приз. Как управлять поколением Y. – М.: Издательство «МИФ», 2017.
3. Е. С. Пономарева. Теория поколений. // Достижения науки и образования. – 2017.
4. Е. Шамис, Е. Никонов. Теория поколений. Необыкновенный Икс. – М.: Издательский дом Университета «Синергия», 2019.
5. И. Стилман, Д. Стилман. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык. – М.: Издательство «МИФ», 2019.
6. Н. А. Зайцева. Теория поколений: мы разные или одинаковые? // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2015.
7. Поколение X: почему стоит брать на работу людей старше 40 лет // Журнал «Директор по персоналу» – практический журнал по управлению человеческими ресурсами. [Электронный ресурс] URL: <https://www.hr-director.ru/article/67742-pokolenie-h-pochemu-stoit-brat-na-rabotu-lyudey-starshe-40-let-20-m8> (дата обращения: 11.12.2020).
8. Сейчас 5 рабочих поколений. Как помочь им ужиться в одном офисе? // Rusbases [Электронный ресурс] URL: <https://rb.ru/story/different-generations/> (дата обращения: 07.12.2020).