



УДК 316 (628)

**ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА
ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

С. В. Ямщиков

*Кандидат исторических наук, доцент,
ORCID 0000-0001-9059-1753,
e-mail: iiysv@yandex.ru,*

В. И. Гладцына

*магистрант,
ORCID 0000-0001-8862-0770,
e-mail: gladtsyna-vasilina@yandex.ru,
Государственный университет «Дубна»,
г. Дубна, Московская область, Россия*

**THE THEORY OF GENERATIONS AS A METHODOLOGICAL BASIS
OF FORMATION OF STAFF MOTIVATION SYSTEM**

S. V. Yamshchikov

*Candidate of historical Sciences, associate professor,
ORCID 0000-0001-9059-1753,
e-mail: iiysv@yandex.ru,*

V. I. Gladtsyna

*undergraduate,
ORCID 0000-0001-8862-0770,
e-mail: gladtsyna-vasilina@yandex.ru,
Dubna State University,
Dubna, Moscow region, Russia*

Abstract. The article deals with the generation structure of Russian society through the prism of the theory of generations of American researchers N. Hove and W. Strauss. The authors single out modern generation groups of Russian society, characterize the factors of shaping the generation values and recommend methods of staff motivation, taking into account its generation differentiation.

Keywords: theory of generations; generation of values; motivation system.

Мотивация персонала всегда должна быть в центре внимания руководства любой организации, поскольку мотивационная система непосредственно влияет на удовлетворенность работников трудом, на производительность труда, на лояльность персонала и в целом на результаты организационной деятельности. Руководителям приходится управлять многопоколенными трудовыми коллективами. В связи с этим возникают проблемы мотивации к труду весьма дифференцированной по своим ценностям, взглядам и целям группы работников.

В начале 90-х гг. XX века американский экономист, демограф Н. Хоув и его соотечественник, историк У. Штраус, проанализировав историю США, установили, что примерно каждые 20 лет появляется новое поколение, отличное по своим установкам, ценностям, мировоззрению от своих предшественников. Они определили социальное поколение как группу людей, рожденных в определенный исторический период времени и обладающих сходной системой ценностей, формирование которой происходило под воздействием общих социальных, куль-



турных, экономических и политических факторов [8, р. 174–179].

Группа российских исследователей под руководством Е. Шамис в рамках проекта RuGenerations адаптировала теорию поколений Н. Хоува и У. Штрауса к российским условиям [13]. Прежде всего, российскими исследователями скорректирована периодизация поколений с учетом серьезных людских потерь СССР в отечественной войне и с учетом слабой динамики социальных изменений, главным образом, в институте семьи [5, с. 186].

В американской периодизации поколение GI (поколение Победителей) определяется 1901–1924 гг., в России к данному поколению относят рожденных в 1903–1923 гг. К Молчаливому поколению Н. Хоув и У. Штраус относят рожденных

в 1925–1942 гг., а в российской адаптации это 1923–1943 гг. В США к поколению Беби-бумеров относятся рожденные в 1943–1960 гг., а в России – в 1944–1963 гг. Н. Хоув и У. Штраус поколение X хронологически определяют 1961–1981 гг., а Е. Шамис и Е. Никонов соответственно – 1964–1984 гг. В американской теории поколение Y – население 1982–2004 гг. рождения, а в российской демографии – 1985–2003 гг. рождения. Поколение Z в работах американских исследователей начинается с 2005 г., в России считается, что его формирование началось в 2004 г. [5, с. 12].

Данные Федеральной службы государственной статистики позволяют представить соотношение различных поколенных групп в современной России [11] (рис. 1).



Рис. 1. Доли поколений в общей численности населения РФ (по данным на 1 января 2016 года)

Самая многочисленная поколенная группа – поколение X составляет 28 % от общей численности населения РФ. Поколение Y – 27 %, поколение Беби-бумеров – 21 %, Молчаливое поколение – 8 % от общей численности населения РФ.

Формирование системы ценностей поколений происходило в определенных социо-культурных, социально-экономических и политических условиях. На формирование системы ценностей самого старшего, Молчаливого поколения, безусловно, повлияли мировой экономи-

ческий кризис 1929–1933 гг., индустриализация и коллективизация, культурная революция, пятилетние планы, стахановское движение, социалистическое соревнование, Великая Отечественная война, тоталитарный политический режим. В этих условиях формировался молчаливый, терпеливый, исполнительный и покорный гражданин с сильными патриотическими чувствами, предпочитающий гарантированное трудоустройство. Беспрекословное подчинение начальству, трудолюбие, усердие и скрупулезность в работе,



неконфликтность, стремление к стабильности отличают представителей этого поколения. Кроме того, они запасливы, экономны и бережливы. Это поколение по-другому называют Великим [10, р. 124–139], потому что оно – поколение победителей, восстановителей страны, поколение, создавшее мощный потенциал советской экономики.

Поколение Беби-бумеров (Поколение Я, послевоенное поколение [10, р. 139–151]), формировалось в эпоху «хрущевской оттепели», покорения Космоса, комсомольскихстроек, «холодной войны». Вследствие этого Беби-бумеры активны, независимы, целеустремленны, склонны к коллективизму и командной работе, предпочитают длительную постоянную работу, ориентированы на самосовершенствование, стремятся избегать конфликтов.

Поколение X (поколение MTV, неизвестное поколение [5, с. 27]) испытало на себе «холодную войну» и ее завершение в эпоху перестройки, распространение СПИДа и наркотиков. Оно известно как поколение «с ключом на шее», «дети работающих родителей» [5, с. 28]. По причине постоянной занятости родителей нужды и интересы детей поколения X отодвигались на второй план [9, р. 10]. Именно поэтому представители этого поколения самостоятельны и независимы, индивидуалистичны, ценят возможность выбора, технически грамотны и амбициозны. Поколение X более ориентировано на семейные ценности, чем их предшественники, стремятся к сохранению баланса «жизнь-работа» и «работают для того, чтобы жить» [4, с. 103–105].

Поколение Y (поколение Миллениум, цифровое поколение, поколение Сети, поколение Интернет) выросло в период распада СССР, глобализации, широкого распространения цифровых технологий, Интернета, телефонии. Обострение полити-

ческой и социально-экономической ситуации в стране вызвали всплеск преступности и, как реакцию на это, стремление родителей оградить своих детей от опасности. Такие стремления породили поколение инфантов. Как отмечает американский исследователь Р. Земке, если поколение X – потерянное поколение, то поколение Y – найденное, взлелеянное своими родителями, это дети, которым уделяли много внимания, высоко их ценили и прислушивались к их мнению [10, р. 172]. Выросшие в убеждении собственной ценности они уверены в себе, категоричны, амбициозны, настроены на командную работу и подчинение, поэтому считаются управляемыми. Характерными особенностями «миллениумов» выступают гибкость мышления, вовлеченность в цифровое пространство, владение современными информационными технологиями, способности к накоплению опыта, мобильность и общительность. В этом поколении ценны адаптивность и открытость, лояльность, энтузиазм и надежность. Для его представителей важны возможность самореализации в различных областях деятельности, условия труда и отдыха, активная жизнь вне работы. Поколение Y стремится к интересной и творческой работе, к разнообразию выполняемых задач, поэтому оно готово к постоянному обучению и переобучению, к образованию на протяжении всей жизни.

Поколение Z только формируется, поэтому о его системе ценностей говорить преждевременно. Однако на основе теории Н. Хоува и У. Штрауса исследователи прогнозируют повторение поколением Z на новом этапе общественного развития Молчаливого поколения [2, с. 155]. Уже сейчас необходимо исследовать формирующуюся систему трудовых ценностей будущих работников.



Согласно данным Федеральной службы государственной статистики на 1 янва-

ря 2016 года, рабочая сила в России представлена 3 поколениями [6, с. 21] (рис. 2).



Рис. 2. Доли поколений в общей численности рабочей силы РФ

Поколение беби-бумеров составляет 17 % рабочей силы страны, представители Поколения X – более половины (52 %). Еще достаточно долго работники Поколения X будут доминировать в структуре трудовых ресурсов России, хотя их удельный вес постепенно сокращается. Вероятно, количественный и долевой состав Поколения Y на протяжении нескольких лет останется стабильным. В ближайшее время представители Поколения Z достигнут трудоспособного возраста и пополнят трудовые ресурсы нашей страны.

В современной социологии накоплен опыт эмпирических исследований факторов мотивации различных поколений. Так, исследование научного сотрудника Владимирского государственного университета М. С. Земсковой показало, что основными факторами мотивации Поколения Y выступают комфортные взаимоотношения внутри коллектива (21 % респондентов от общего числа опрошенных отметили данный фактор как наиболее значимый), перспективы карьерного роста (15 % респондентов) и возможности гибкого графика (12 % опрошенных). Для Поколения X важно месторасположение офиса (17 % респондентов считают данный фактор наиболее значимым), возможности зарубежных проектов и командировок (17 %

респондентов), масштабные и интересные задачи (11 % опрошенных). Поколение Беби-бумеров больше всего мотивируют к труду интересные задачи (на это указали 26 % респондентов от общего числа опрошенных), «белая» зарплата (21 % опрошенных) и профессионализм коллег (16 % респондентов) [3, с. 103].

В ходе исследования М. С. Земсковой выяснилось, что наиболее востребованными социальными льготами для Поколения Y выступают корпоративные тренинги (18 % респондентов от общего числа опрошенных считают данный вид социальной поддержки наиболее действенным) и компенсация стоимости питания (16 % респондентов), для Поколения X – льготные программы кредитования (28 % от общего числа опрошенных) и оплата транспортных расходов (22 % респондентов), для поколения Беби-бумеров – компенсация стоимости питания (37 % респондентов) и личная медицинская страховка (21 % опрошенных) [3, с. 106].

Кандидат экономических наук Б. В. Черников в ходе эмпирического исследования факторов мотивации различных поколенных групп работников установил, что беби-бумерами таковыми, прежде всего, считаются четкое определение должностных обязанностей (24 %



респондентов от общего количества опрошенных беби-бумеров указали этот фактор наиболее значимым). Поколение X в большей степени ориентировано на справедливость системы вознаграждения, а именно, на прозрачность связи между результатами труда и вознаграждением (это отметили 29 % респондентов от общего количества опрошенных работников Поколения X). Поколению Y важны перспективы карьерного роста (31 % респондентов поколения Y отметили данный фактор трудовой мотивации как наиболее значимый) [7, с. 153].

Исследовательский центр портала SuperJob изучал мнение работодателей о факторах трудовой мотивации Поколения Y, а также мотивы труда самих представителей данного поколения. Результаты опроса молодых специалистов показали, что для них характерно ожидание высокой заработной платы (на это указали 56 % респондентов), перспектив карьерного совершенствования (49 % респондентов), стабильности компании (39 % респондентов) и комфортной психологической атмосферы (30 % опрошенных). Однако, по мнению работодателей, наиболее значимым фактором трудовой мотивации Поколения Y выступают перспективы карьерного роста (53 % работодателей отметили данный фактор как наиболее значимый), заработная плата (33 % опрошенных работодателей), возможности личностного роста (31 % респондентов) и карьерного обучения (27% респондентов). На основе полученных данных исследователями сделан вывод о том, что работодатели в должной мере не информированы о потребностях и ценностных ориентациях поколения Y, следовательно, и система мотивации в их организациях в полном объеме не ориентирована на работников данного поколения

и поэтому нуждается в корректировке [12].

М. Э. Вильчинская-Бутенко, доцент Санкт-Петербургского государственного университета сервиса и экономики, изучив корпоративный event-менеджмент в контексте теории поколений в организациях Северо-Западного и Приволжского федеральных округов: Санкт-Петербург и Ленинградская область, Псков и Псковская область, Великий Новгород и Новгородская область, Калининград и Калининградская область, Киров и Кировская область, рекомендует дифференцированно организовывать и проводить корпоративные мероприятия с учетом разнопоколенной структуры работников. По ее мнению, для представителей поколений Беби-бумеров и Миллениум приоритетными досуговыми мероприятиями должны быть те, которые построены на субъект-объектном взаимодействии, т.е. мероприятия командного соревновательного характера с выделением лидера и укреплением чувства «Мы» [1, с. 44–45]. Для представителей Поколения X, напротив, ценно субъект-субъектное взаимодействие во время корпоративных мероприятий. Им важно общение с коллегами на интересующие их темы в неформальной обстановке, либо самостоятельный выбор форм досуга в рамках предлагаемого мероприятия. В ходе корпоративных мероприятий для представителей Поколения X важно обеспечить индивидуализацию форм досуга, личностное развитие и взаимодействие [1, с. 45].

Таким образом, на основе теории поколений Н. Хоува и У. Штрауса, адаптации данной теории к российским условиям в рамках проекта RuGenerations, а также на основе вторичного анализа социологической информации можно сформулировать следующие рекомендации по



методам мотивации персонала с учетом его поколенных особенностей.

Большинство представителей поколения Беби-бумеров, достигнув пенсионного возраста, не представляют свою жизнь вне работы и продолжают трудиться. Работодателям следует поощрять такую активность пенсионеров путем привлечения их в качестве наставников, консультантов, занесения на доску почета, вручения грамот, именных подарков, создания комфортных рабочих мест, обратной связи с руководством, их участия в различных социальных проектах. Беби-бумеры ценят интересные задачи и четкое распределение должностных обязанностей. Для них также важна устойчивость и финансовая защищенность, поэтому работодателям необходимо создавать им стабильные условия труда, обеспечивать «белую» заработную плату и социальные гарантии. В качестве социальных льгот им следует предлагать абонементы в бассейн, фитнес центр или посещение иных спортивных программ, участие в корпоративных тренингах и мероприятиях. Наиболее действенными для них будут коллективные мероприятия соревновательного характера с формированием определенной команды и выделением в ней своего лидера, например, тренинги командообразования, художественная самодеятельность, физкультурно-оздоровительные и различные спортивные мероприятия.

Для сотрудников поколения X следует организовывать профессиональные тренинги, семинары, конференции, выездные учебные мероприятия, привлекать их к интересным и масштабным проектам, в которых они смогут проявить свои знания, умения, производственные навыки и доказать свою конкурентоспособность. Для сотрудников этого поколения важна корпоративная культура компании. Среди корпоративных мероприятий они оценят те, которые позволят им проявить себя,

продемонстрировать свои навыки, получить новые знания, пообщаться с коллегами, поэтому целесообразны мероприятия с выездом на природу, гибким сценарием, с наличием конкурсов и розыгрышей, мероприятия спортивно-оздоровительно плана, к примеру, посещение ледовых дворцов спорта, рыбалка, боулинг, фототуризм и т. д. Поколение X ценит четкую организационную структуру, умеет грамотно выстраивать деловые взаимоотношения, поэтому его представители могут быть хорошими руководителями. Работники поколения X предпочитают фиксированный размер заработной платы, ценят стабильность и хотят быть уверенными в своем будущем. В связи с этим работодателям необходимо обратить внимание на прозрачность финансовой политики, справедливой политики отпусков, нормирование рабочего дня.

Для поколения «Y» важно сохранение баланса между личной жизнью и работой, поэтому, формируя систему трудовой мотивации молодых специалистов, работодателю следует обеспечить возможность гибкого графика, удаленной работы, неполного рабочего дня. Для поколения Y важно всегда быть на связи, оно ценит виртуальное общение, поэтому возможность свободного доступа в Интернет, коммуникация в социальных сетях, взаимодействие с коллегами на корпоративных порталах выступают сильным мотиватором для молодых работников. Для «игреков» не подходит авторитарный стиль руководства. Руководитель для них – это не строгий критик или судья, а скорее наставник, партнер, который не приказывает, а объясняет и обучает, всегда готов делиться своими знаниями. Поколение Y гиперобучаемо и высоко адаптивно к нововведениям, для него значимо получение новой информации, новых знаний и навыков, поэтому им следует



предоставить возможности обучения, самообразования и профессионального развития в компании. «Игреки» очень ценят свое время, следовательно, более эффективными для них будут краткосрочные образовательные программы. Интерес к работе – серьезный мотивирующий фактор для молодых специалистов, что делает необходимым вовлечение их в креативные проекты, в решение нетривиальных задач. Возможности быстрого карьерного роста в компании также выступают дополнительными мотивирующими факторами для молодых работников. Похвала руководства, признание заслуг, устные благодарности ценятся ультрасовременными «игреками», для которых стало нормой подтверждение успешности своих действий «лайками» в социальных сетях.

Проблема эффективной трудовой мотивации весьма актуальна для современных организаций. Руководителям при работе с персоналом необходимо учитывать его поколенную дифференциацию. Каждое поколение формировалось в определенном социально-историческом контексте и вследствие этого обладает своим специфическим набором потребностей, целей, ценностей и качеств. Учет принадлежности работников к тому или иному поколению позволит разработать дифференцированный подход к методам и способам мотивации, применяемым в кадровой работе для увеличения производительности труда, удовлетворенности персонала трудом и повышения его лояльности.

Библиографический список

1. Вильчинская-Бутенко М. Э. Корпоративный event-менеджмент в контексте теории поколений // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2016. – № 4. – С. 38–45.
2. Гурова И. М., Евдокимова С. Ш. Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. – № 3. – С. 150–159.
3. Земскова М. С. Формирование эффективной мотивации к трудовой деятельности выпускников ВлГУ на основе теории поколений // Вестник Владимирского Государственного Университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. – 2016. – № 4. – С. 101–109.
4. Иванова И. А. Теория поколений: проблемы обучения и адаптации молодых специалистов в XXI веке // Transport business in Russia. – 2016. – № 1. – 103–105.
5. Никонов Е., Шамис Е. Теория поколений. Необыкновенный Икс. – М.: Синергия, 2016. – 186 с.
6. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2016: Стат. сб. / Росстат. – М., 2016. – 146 с.
7. Черников Б. В. Дифференциация трудовых ценностей среди поколений современных работников // Вестник Томского государственного университета. – 2014. – № 385. – С. 153–158.
8. Howe N., Strauss W. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. – New York: William Morrow and Co, 2012. – 538 p.
9. Strauss W. Talking about their generations: Making sense of a school environment made up of Gen-Xers and Millennial // School Administrator. – 2009. – № 62. – P. 10–17.
10. Zemke R., Filipczak B. Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. – New York : AMACOM Books, 2002. – 235 p.
11. Распределение населения по возрастным группам. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/# (дата обращения: 29.10.2017).
12. Работодатели не понимают поколение Y. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/111816/rabotodateli-ne-ponimayut-pokolenie-y/> (дата обращения: 21.11.2017).
13. Теория поколений в России. URL: <https://rugenerations.su/> (дата обращения: 12.10.2017).

**Bibliograficheskij spisok**

1. Vil'chinskaja-Butenko M. Je. Korporativnyj event-menedzhment v kontekste teorii pokolenij // Teorija i praktika servisa: jekonomika, social'naja sfera, tehnologii. – 2016. – № 4. – C. 38–45.
2. Gurova I. M., Evdokimova S. Sh. Teorija pokolenij kak in-strument analiza, formirovanija i razvitija trudovogo potenciala // MIR (Modernizacija. Innovacii. Razvitie). – 2016. – № 3. – S. 150–159.
3. Zemskova M. S. Formirovanie jeffektivnoj motivacii k tru-dovoj dejatel'nosti vypusknikov VIGU na osnove teorii pokolenij // Vestnik Vladimirskego Gosudarstvennogo Universiteta imeni Alek-sandra Grigor'evicha i Nikolaja Grigor'evicha Stoletovyh. – 2016. – № 4. – S. 101–109.
4. Ivanova I. A. Teorija pokolenij: problemy obuchenija i adap-tacii molodyh specialistov v XXI veke // Transport business in Russia. – 2016. – № 1. – 103–105.
5. Nikonov E., Shamis E. Teorija pokolenij. Neobyknovennyj Iks. – M.: Sinergija, 2016. – 186 s.
6. Rabochaja sila, zanjatost' i bezrobotica v Rossii (po rezul'tatam vyborochnyh obsledovanij rabochej sily). 2016: Stat. sb. / Rosstat. – M., 2016. – 146 s.
7. Chernikov B. V. Differenciacija trudovyh cen-nostej sredi pokolenij sovremennyh rabotnikov // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2014. – № 385. – S. 153–158.
8. Howe N., Strauss W. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. – New York: William Morrow and Co, 2012. – 538 p.
9. Strauss W. Talking about their generations: Making sense of a school environment made up of Gen-Xers and Millennial // School Administrator. – 2009. – № 62. – P. 10–17.
10. Zemke R., Filipczak V. Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. – New York : AMA-COM Books, 2002. – 235 r.
11. Raspredelenie naselenija po vozrastnym gruppam. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/# (data obrashhenija: 29.10.2017).
12. Rabotodateli ne ponimajut pokolenie Y. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/111816/rabotodateli-ne-ponimayut-pokolenie-y/> (data obrashhenija: 21.11.2017).
13. Teorija pokolenij v Rossii. URL: <https://rugenations.su/> (data obrashhenija: 12.10.2017).

© Ямицков С. В.,
Гладына В. И., 2018.