

УДК 331.101.3

В. В. ФЕДОТОВА

## ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ В МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Статья посвящена одной из актуальных управленческих проблем – мотивации персонала. В качестве инструмента мотивации автор предлагает теорию поколений, разработанную американскими учеными Хоувом и Штраусом в 1990-х годах. Данная теория ориентирована на различие ценностей поколений, которые формируются под влиянием общественной среды, экономических, политических факторов. В статье приводятся статистические данные, характеризующие демографический состав и экономически активное население Республики Беларусь. Даются характеристики каждой группы, а также возможные схемы мотивации и удержания представителей различных поколений. Практическое значение исследования заключается в том, что предлагаемые рекомендации могут быть применены для разработки системы стимулирования персонала на предприятии.



**ФЕДОТОВА**  
**Виктория Вячеславовна,**  
 аспирант кафедры  
 международного  
 менеджмента БГУ

V. V. FEDOTOVA

## THE HOWE-STRAUSS GENERATIONAL THEORY ITS APPLICATION IN MOTIVATION OF PERSONNEL OF THE REPUBLIC OF BELARUS

The article is devoted to the one of the current managerial problems - personnel motivation. As a tool for motivation, the author proposes the theory of generations developed by Howe and Strauss in the 90s of the XX century. The theory is focused on the difference of the values of generations formed under the influence of the social environment, economic, political factors. The article contains statistical data characterizing the demographic composition and economically active population of the Republic of Belarus. The characteristics of each group are given, as well as possible schemes for motivating and retaining representatives of different generations. The practical significance of the study includes proposed recommendations that can be applied for developing a system of incentives for personnel in the enterprise.

### Введение

Мотивация выступает одной из основных функций менеджмента. Мотивированные сотрудники обеспечивают рост и развитие предприятий. В научной литературе выделяют два типа мотивации: материальную и нематериальную. Ученые рекомендуют применять эти виды в комплексе. Мотивацию работника определяют такие факторы, как ценностные ориентиры, потребности и интересы, поэтому в современных социально-экономических условиях развития стран важно рассматривать варианты стимулирования персонала применительно к поколению, к которому они относятся. Зная и понимая базовые ценности современного поколения сотрудников, можно более детально разработать систему мотивации и сформулировать цели и задачи мотивирования персонала.

Различия поколений демонстрирует теория, разработанная в 1990-х годах американскими учеными Уильямом Штраусом и Нейлом Хоувом. Поколение характеризуют следующие признаки: общность жизненного опыта, ценностные ориентации; хронологический период, в течение которого действует данное поколение. Теория основана на отличиях в ценностях людей различных поколений. Авторы разработали временные пределы и охарактеризовали базовые ценности для каждой группы населения. Как следует из данной теории, на формирование ценностей поколения влияют возраст, уровень технологического развития стран, социально-экономические и политические

факторы. Предложенная авторами теория стала широко применяться на практике и доказала свою эффективность при описании бизнес-процессов организации.

Внутренние ценности и потребности возрастных групп сотрудников – ключевой показатель, определяющий, каким образом лучше применять мотивацию к сотруднику. Рассмотрим ценности и интересы поколений подробнее.

### Теория поколений: основные положения

Ключевым элементом определения временных рамок любого поколения является категория ценностей. Ценности человека формируются в процессе семейного воспитания, а также под влиянием общественных событий. Срок, в течение которого формируются ценности, составляет 12–14 лет. Ценностные ориентиры поколений существенно отличаются. Основные причины заключаются в таких факторах, как политическая и социальная обстановка, уровень технического развития. Каждые четыре поколения составляют цикл. Временной промежуток, в который рождаются представители одного поколения, – около 20 лет, длительность одного цикла – 80–90 лет. По завершении цикла начинается повторение: пятая генерация обладает ценностями, схожими с первой. Дети, рожденные на стыке генераций, испытывают влияние двух групп ценностей и образуют так называемое переходное поколение. Поколения нового цикла повторяют характерные особенности соответствующих поколений

предыдущего, поэтому смену поколений сравнили с сезонностью природы и выделили четыре основных типа: поколение беби-бумеров, X, Y и Z (таблица 1).

Поколение X – люди, рожденные с 1963 по 1984 г. К основным характеристикам этого поколения относятся индивидуализм, прагматизм, надежда на свои силы. Они ценят знания, продолжают обучение в течение всей жизни. Для представителей данной группы важно рационально распределять рабочее время, немалое значение также имеет вознаграждение. Такие люди придают большое значение отношениям в коллективе, они настроены на командную работу.

Представители поколения Y – люди, которые родились с 1984 по 2000 г. Они рассматривают работу как средство получения удовольствия от жизни. Важные гигиенические факторы для этой группы – условия и содержание труда. Они готовы идти на стартовые позиции, будут работать с полной отдачей, но в ответ ожидают положительной оценки, внимания. Они хорошо адаптируются к корпоративной среде, уделяют много внимания корпоративной культуре и команде. Если для поколения X наиболее значимы потребность в принятии и принадлежности к обществу, то для представителей поколения Y такую значимость имеют уважение, признание, успех.

К поколению Z относятся люди, рожденные с 2000 г. по настоящее время. Поколение Z отличается высоким уровнем владения информационными технологиями, общением в виртуальном пространстве. По этой причине его также называют цифровым. Представители этого поколения восприимчивы к информации, но не склонны к запоминанию. Лучший способ обучения для них – в форме геймификации, т. е. изучение определенной темы в форме игры. Как и поколение Y, предпочитают удаленную работу, гибкий график. Эффективность их работы зависит от постановки задачи руководителем: она должна быть предельно четкой и ясной. На текущий момент эта группа только формируется, поэтому точную оценку ей дать трудно. Специалисты утверждают, что для поколения Z будут характерны укрепление семейных ценностей и чувства патриотизма.

Отметим, что процесс формирования ценностных характеристик поколений корректно рассматривать исходя из исторических событий и социально-экономической и политической ситуации определенной территории, к которой данное поколение относится.

Таблица 1 – Типы поколений из теории Хоува-Штрауса

| Поколение   | Временной период | Предшествующие события  | Характеристики  |
|-------------|------------------|---|---|
| Беби-бумеры | 1943–1963 гг.    | Бум рождаемости, покорение космоса, холодная война                                | Идеализм, оптимизм, ориентация на команду, личное вознаграждение, статус, вовлеченность                         |
| X           | 1963–1984гг.     | Холодная война, перестройка, война в Афганистане                                  | Индивидуализм, обучение в течение всей жизни, прагматизм, надежда на себя, баланс между работой и личной жизнью |
| Y           | 1984–2000гг.     | Распад СССР, теракты и военные конфликты  | Изменения, оптимизм, общительность, уверенность в себе, вознаграждение, мораль, достижение                      |
| Z           | 2000 – н.в.      | Глобализация, укрупнение бизнеса, информационное общество, террористическая война | Быстрое взросление, высокий уровень владения информационными технологиями, общение в виртуальном пространстве   |

Источник: составлено по [1, с. 44].

Нами рассчитан удельный вес каждого поколения в общей численности населения Республики Беларусь (рисунок 1).

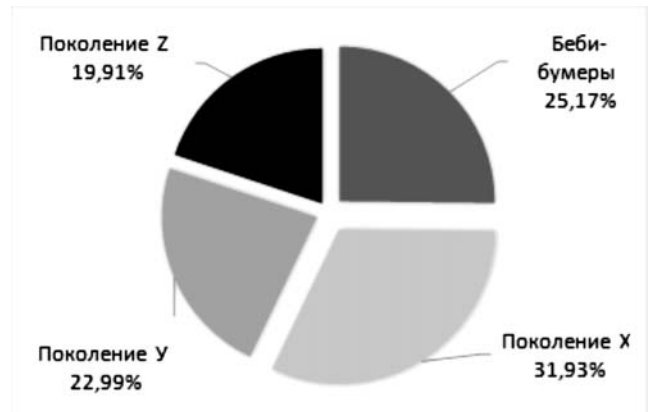


Рисунок 1 – Удельный вес поколений в общей численности населения в РБ (по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь на 1 января 2017 г.)

Источник: составлено по [2, с. 5–7].

Как видно из рисунка 1, на начало текущего года самую большую численность составляют представители поколения X (33–54 года) – 31,93 %. Доля поколения Y (17–32 года) составляет 22,99 %. Следует отметить, что для большинства стран данное поколение является наиболее многочисленным. Для Беларуси, напротив, численность данной группы небольшая. Связано это с особенностями демографической ситуации 1990-х гг., в частности, со снижением рождаемости в этот период. Группа поколения Z (0–16 лет) на данном этапе находится на стадии формирования и составляет 19,91 %.

Проанализируем также распределение поколений с точки зрения их экономической активности. Данные, представленные на рисунке 2, свидетельствуют о том, что трудовые ресурсы включают четыре поколения. Исходя из изучения численности и возрастной структуры страны нами выделены две наиболее многочисленных группы – поколение X и поколение Y. Они составляют 89,43 % от числа трудоспособного населения, что видно из рисунке 2.

Поколение Z – это молодые люди, их группа находится в стадии формирования, поскольку они только достигли 16 лет – трудоспособного возраста. Поколение беби-бумеров постепенно перейдет в пенсионный возраст, поэтому перестанет учитываться в трудоспособной категории.

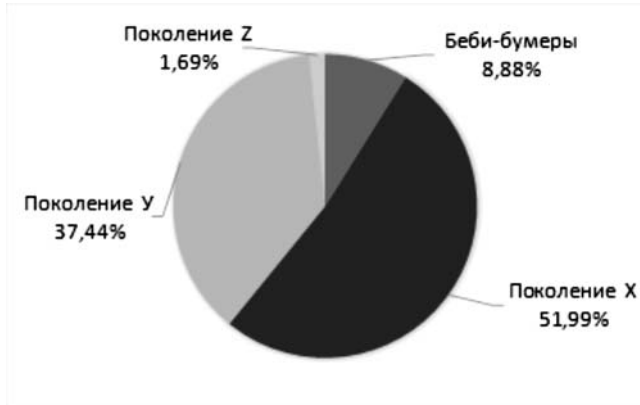


Рисунок 2 – Удельный вес поколений в общей численности трудоспособного населения страны (по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь на 1 января 2017 г.)  
Источник: составлено по [2, с. 5–7]

Численный объем поколения X также уменьшится, при этом его доля среди экономически активного населения будет оставаться значительной. Состав поколения Y останется в целом стабильным. Доля поколения Z увеличится, по оценкам экспертов, она составит около 25 % к 2027 году.

Нами было проведено исследование потребностей и ценностей сотрудников, работающих в торговой компании «М-Трейд», занимающейся реализацией непродовольственных товаров. В опросе приняло участие 75 сотрудников компании. Ценности и потребности персонала – важный фактор, влияющий на выбор руководителями инструментов мотивации.

По результатам опроса было выявлено, что для сотрудников, относящихся к поколению X (33–50 лет), ключевыми ценностями являются баланс между работой и личной жизнью (22,3 %), стабильность (18,7 %). Для сотрудников, относящихся к поколению Y, в качестве основных ценностей выступают немедленное вознаграждение (21,7 %), возможность выбора (11,9 %), внимание к брендам (7,1 %).

В рамках проводимого исследования были проанализированы потребности сотрудников (таблица 2). Как видно из приведенных данных, для работников, относящихся к поколению X, первоочередными потребностями выступают признание (22,0 %), отношения в коллективе (17,3 %), обучение (12,1 %).

Материальное вознаграждение (24,0 %), самореализация (21,7 %), отношения в коллективе (13,9 %) являются основными потребностями для сотрудников поколения Y.

Таким образом, теория поколений выделяет четыре составляющих: поколения X, Y, Z, а также беби-бумеры. Группы не имеют четко определенных временных границ, однако отличаются особенностями воспитания, ценностными ориентациями, восприятием мира. На основе оценок и восприятий у каждой группы формируются базовые ценности, которые неосознанно проявляются в течение

всей жизни, влияют на поведение отдельного человека, а также всего поколения. Проведенное нами исследование подтвердило, что потребности и ценности поколений различаются. Данный факт необходимо учитывать при построении системы мотивации персонала на предприятии.

Таблица 2 – Потребности сотрудников, относящихся к поколениям X и Y

| Варианты ответов            | Ответы респондентов<br>(в процентах к числу опрошенных) |                        |
|-----------------------------|---|------------------------|
|                             | Поколение X<br>(33–50 лет)                              | Поколение Y<br>(22–32) |
| Обучение                    | 12,1  | 10,3                   |
| Материальное вознаграждение | 11,1  | 24,0                   |
| Карьерное продвижение       | 9,3   | 7,4                    |
| Самореализация              | 10,0  | 21,7                   |
| Статус                      | 8,0   | 4,3                    |
| Внимание к себе             | 10,2  | 8,2                    |
| Отношения в коллективе      | 17,3  | 13,9                   |
| Признание, оценка           | 22,0  | 10,2                   |

Источник: исследование автора.

### Применение теории поколений в мотивации персонала

Как показал анализ, основу трудоспособного населения Республики Беларусь составляют три поколения: X, Y, Z. Разработаем схему мотивации и удержания каждой из перечисленных групп. Удержание персонала – деятельность, направленная на формирование заинтересованности сотрудников в дальнейшей работе, несмотря на трудности, периодически возникающие в рабочем процессе.

Как показало наше исследование, основной мотивацией для представителей поколения X выступают социальные потребности, потребность интеграции в корпоративную культуру, профессионализм. Таким сотрудникам необходимо постоянно находиться в процессе обучения и личного роста (таблица 3). Амбициозные задачи и сложные проекты выступают серьезным мотиватором для данной группы. В качестве вариантов удержания работников можно предложить нормированный рабочий день, связь результата и дохода.

Таблица 3 – Схема удержания и мотивации Поколения X

| Ценности                             | Удержание                                   | Потребности            | Мотивация                          |
|--------------------------------------|---|------------------------|------------------------------------|
| Выбор                                | Ненормированный рабочий день                | Достижение результатов | Амбициозные задачи                 |
| Прагматизм                           | Высокотехнологично оснащенное рабочее место | Признание заслуг       | Сложные проекты                    |
| Индивидуальность                     | Связь результата и дохода                   | Вознаграждение         | Возможность заработка сверх оклада |
| Баланс между работой и личной жизнью | Демократический стиль управления            | Карьерное продвижение  | Конкуренция с коллегами            |
| Информированность                    | Свобода в принятии решений                  | Постоянное обучение    | Признание                          |
|                                      |   | Самовыражение          | Тренинги, обучение                 |
|                                      |   | Индивидуализм          | Карьерный рост                     |
|                                      |   |                        | Самореализация                     |

Источник: составлено по [3, с. 12].

Большинство руководителей высшего и среднего звена – представители поколения X. Их отличительные черты – работоспособность, целеустремленность, гибкость и стрессоустойчивость. Необходимыми жизненными условиями для них являются стабильность и защищенность, поэтому при построении системы мотивации для данной группы рекомендуют учитывать такие факторы, как определенность, надежность, материальное вознаграждение. Четкая организационная структура, нормированный рабочий день, прозрачная система бонусов и премий, фиксированный оклад идеально подходят для данного поколения.

Для поколения X большое значение играет корпоративная культура, понимание своей роли в коллективе. Такие сотрудники склонны полагаться на себя, для них важны рациональные выводы и возможность повышать профессиональную квалификацию [4].

В качестве базиса мотивации для поколения Y выступают денежное вознаграждение и условия труда, в частности технологическая составляющая. Если на предприятии не внедряются новые технологии, процессы не оптимизируются, это может отрицательно сказаться на работе данной группы в организации. Поколение Y комфортно ощущает себя в организациях, в которых существует наименьшее количество запретов и ограничений. Особое значение для них имеет демократический стиль управления, непринужденная рабочая атмосфера.

Поскольку в большинстве стран к самым многочисленным группам относится поколение Y, рассмотрим возможные инструменты мотивации поколения Y, которые выделяют эксперты:

- управление работой;
- личное развитие;
- социальное взаимодействие;
- признание достижений;
- значимые вознаграждения [5, с. 40].

Представители поколения Y хорошо справляются с выполнением нескольких задач одновременно, однако однообразная работа может им наскучить. Таким сотрудникам рекомендуется давать четкие указания, рассказывать, как их работа связана с миссией организации, влияет на эффективность компании (таблица 4).

Таблица 4 – Схема удержания и мотивации поколения Y

| Ценности  | Удержание  | Потребности  | Мотивация   |
|---|--|--|---|
| Выбор<br>Индивидуальность<br>Немедленное вознаграждение<br>Социальная ответственность<br>Гибкость<br>Мораль<br>Оптимизм<br>Внимание к брендам | Гибкий график работы<br>Оплата за результат<br>Демократический стиль управления<br>Командная работа<br>Стартовая позиция с перспективами | Поддержка<br>Внимание<br>Общение<br>Достижение<br>Развитие<br>Креативность | Инновационные проекты<br>Нестандартные задачи<br>Льготы<br>Коллектив – вторая семья<br>Похвала<br>Стажировка, наставничество<br>Личностный рост<br>Саморазвитие |

Источник: составлено по [3, с. 13].

Личное развитие имеет большое значение для поколения Y. Такие сотрудники открыты к обучению. Удовлетворить эту потребность можно, если руководитель будет для сотрудников и наставником. Наставник помогает работникам адаптироваться в организации, способствует их профессиональному развитию, участвует в оценке результатов их деятельности. К преимуществам наставничества относят отсутствие затрат, обоюдное развитие и работника, и руководителя; повышение уровня лояльности. Варианты удержания представителей данного поколения – гибкий график работы, оплата за результат. Дополнительно эксперты советуют говорить с такими сотрудниками об открывающихся возможностях, помогать им в личном развитии.

Представители поколения Y в целом настроены на работу в команде. В связи с этим рекомендуем организовывать мероприятия, направленные на сплочение коллектива. Совместная работа над проектами определяет социальное взаимодействие представителей этого поколения.

Отличительная особенность поколения Y – потребность в признании, успехе. Это источник энергии для организации их деятельности. Если сотрудник чувствует, что его работу отмечает руководитель, он будет спокойнее реагировать на конструктивную критику.

За отлично выполненную работу представители данной группы хотят получать достойное вознаграждение. В первую очередь речь идет о материальной мотивации. В качестве механизма удержания данной группы рекомендуем такие методы, как гибкий график работы, оплата по результатам труда, демократический стиль управления, работа в команде, а также предложение стартовых позиций с перспективами.

Поколение Z совсем недавно вышло на рынок труда, поэтому не все его характеристики изучены досконально. Отметим ряд характерных особенностей, свойственных данной группе.

Результаты исследования данного поколения Интернет-порталом «Амплуа» показали следующее:

- 51 % опрошенных собираются открыть собственное дело;
- 34 % респондентов мотивирует возможность обучения и развития, в качестве других мотиваторов выступают заработная плата (27 %) и значимость результатов труда (23 %);
- 52 % планируют за свою жизнь поработать в четырех компаниях;
- 38 % опрошенных согласятся работать в крупных организациях, 41 % – в компаниях среднего размера;
- 32 % планируют занять управленческую должность в организации в течение пяти лет;
- 42 % респондентов хотят работать по профессии; для сравнения: среди опрошенных из поколения Y цифра составляет 25 %;
- 77 % верят, что им придется работать больше и качественнее для того, чтобы достичь успехов в профессии [6].

Они привыкли к визуальному восприятию информации, поскольку взрослеют под влиянием современных технологий. Менее коммуникабельны, чем представители поколения Y, более ориентированы на себя. Они быстро анализируют большие объемы информации, справляются

с решением нескольких задач одновременно. При работе с данным поколением руководителям рекомендуется четко ставить задачи, формируя своеобразную инструкцию. Согласно исследованиям специалистов компании «Майкрософт», для восприятия новой информации данному поколению требуется восемь секунд [7], поэтому руководителям рекомендуется излагать задачу таким подчиненным устно. После чего еще раз описать ее по пунктам, каждый из которых содержит не более 25 слов. Дополнительно предлагаем проговорить сроки и условия выполнения заданий, а также штрафы за их несоблюдение.

Представители данной группы лучше воспринимают инструкции в форме схем, картинок. Например, план развития организации они быстрее усвоят в качестве карты, а не списка пунктов.

Для данной группы сотрудников рекомендуется ставить реально осуществимые задачи. Амбициозные цели желательно разбивать на достижимые задачи. В противном случае эффективность работы подобных работников уменьшится. Например, цель увеличения прибыли организации к следующему году на 20 % можно разбить на следующие подцели:

- определить факторы, ограничивающие продажи;
- выявить методы, технологии, способствующие увеличению продаж;
- рассмотреть варианты сокращения существующих расходов.

Похвала не выступает для них основным мотиватором, однако ее отсутствие отрицательно сказывается на результатах их работы. Они ориентированы на быстрый результат, поэтому предпочитают незначительное повышение через конкретный срок, нежели серьезное повышение за достижения через неопределенный период времени.

Рассмотренные поколения не имеют четко определенных границ, однако отличаются особенностями воспитания, ценностями, восприятием окружающего мира. Проанализировав систему ценностей наиболее активных на рынке труда поколений и структуру их потребностей, можно разработать систему удержания и мотивации сотрудников. Во-первых, рекомендуется определить, что

может предложить организация работникам: каковы условия работы и карьерного развития, система материального стимулирования, корпоративная культура и мероприятия, программа обучения и развития. На следующем этапе можно изучить потребности, ценности и мотивы работников. Далее разрабатываются процедуры мотивации для персонала разных возрастов. Например, для поколения Y фактором мотивации выступают обучение и развитие, а в качестве решения можно предложить долгосрочные программы обучения, индивидуальный план развития, а также стажировки за рубежом. На последнем этапе вносятся изменения во внутреннюю документацию, проводятся информационные и обучающие мероприятия. Описанные этапы отражают системный подход к мотивации сотрудников предприятия.

### Заключение

Таким образом, персонал является главным внутренним ресурсом организации. У представителей разных возрастов потребности и мотивы различаются. Эти особенности учитывает теория поколений Хоува – Штраусса. Авторы выделяют следующие группы поколений: бэби-бумеры, поколение X, поколение Y, поколение Z. Проведенное нами исследование на примере Республики Беларусь показало, что представители каждого поколения имеют свои ценностные установки, потребности. На основании полученных результатов нами была разработана схема мотивации сотрудников, принадлежащих к поколениям X, Y, Z. В частности, основа стимулирования для поколения X – нормированный рабочий день и фиксированный оклад, для поколения Y – гибкий график, взаимосвязь дохода и результатов труда, возможность личностного роста. Поколение Z только начинает профессиональную деятельность. В связи с этим особенности этой группы изучены не до конца, а исследование вероятных мотивов Поколения Z только начинается. В заключение отметим, что использование данного инструмента позволяет исследовать структуру и качественный состав персонала, разрабатывать систему стимулирования сотрудников на конкретном предприятии; выбирать методы, позволяющие регулировать взаимодействие людей разных поколений в трудовом процессе.

### Список использованных источников

1. Поколение Y / Ю. С. Фуколова // Коммерсантъ. Секрет фирмы. – 2014. – Т. 34, № 6. – С. 38–86.
  2. Половозрастная структура населения Республики Беларусь на 1 января 2017 г. и среднегодовая численность населения за 2016 год / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2017. – 182 с.
  3. Мотивация: «Поколение Y»: материалы ежегодной выставки-конф. : корпоративные университеты, Москва, 2014 г. / Бизнес-центр «Альф». – М., 2014. – 29 с.
  4. Как мотивировать сотрудников разных поколений [Электронный ресурс] // Мотивация сотрудников. – Режим доступа: <https://blog.bitrix24.ru/kak-motivirovat-sotrudnikov-raznykh-pokoleniy/>. – Дата доступа: 20.08.2017.
  5. Suleman R., Nelson B. Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation // *Leader to Leader*. 2011. Vol. 62. P. 39-44.
  6. 51 факт о поколении Z [Электронный ресурс] // Статьи и аналитика. – Режим доступа: [http://www.trainings.ru/library/education\\_experience/?id=17222](http://www.trainings.ru/library/education_experience/?id=17222). – Дата доступа: 24.08.2017.
  7. Работники нового поколения. Как ставить задачу двадцатилетним [Электронный ресурс] // Мегатлан. – Режим доступа: <https://megaplan.ru/letters/generationz>. – Дата доступа: 23.08.2017.
- 26.10.2017