

ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ: ТАКИЕ РАЗНЫЕ РАБОТАЮТ ВМЕСТЕ

Лидерам важно понимать поколенческие особенности, чтобы эффективно адаптировать, обучать, мотивировать весь персонал и выстраивать взаимодействие между работниками в команде.



Надежда Притчина, менеджер Департамента консультирования по вопросам управления персоналом Ernst & Young

Теория поколений создана американскими исследователями Уильямом Штраусом (William Strauss) и Нейлом Хоувом (Neil Howe) в 90-х годах XX века. Теория гласит, что поколения отличаются друг от друга не только возрастом, но и базовыми ценностями, которые заложены в них в детстве. Ценности, сформированные до 12-14 лет, называются базовыми, или глубинными. Чаще всего эти ценности бессознательные и могут быть незаметны даже самим представителям поколений, однако каждое поколение живет и действует под их влиянием.

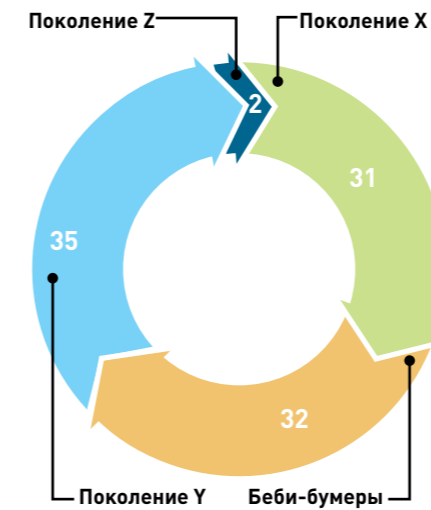
Эти базовые ценности формируются под действием двух факторов.

1 Экономические, политические и социальные события, которые происходят в мире и стране в период взросления ребенка. Эти события воспринимаются как норма.

2 Нормы воспитания, которые прививаются ребенку семьей, детским садом, школой.

Таким образом, поколение – это группа людей, рожденных в определенный период времени, на которых оказали влияние одни и те же события, в результате чего у людей сформировались схожие ценности.

Рост доли поколения Y и новые вызовы перед компаниями, %



Общемировые данные по распределению поколений, занятых в трудовой деятельности (по состоянию на начало 2016 года)

Поколения сменяют друг друга примерно каждые 20 лет. Люди, родившиеся на стыке поколений (+/- 3 года от границы поколений), представляют так называемое переходное, или эхо-поколение; они обладают характеристиками обоих поколений. Видимо, их задача – служить связующим звеном и выступать в роли посредников и «переводчиков» для представителей двух следующих друг за другом поколений.

Из ныне живущих можно выделить шесть поколений.

Беби-бумеры, X и Y – три основных работающих поколения, но совсем скоро на порогах компаний появятся неведомые Z.

Эта ситуация беспокоит менеджмент западных и российских компаний, что подтверждается многочисленными беседами консультантов EY с руководителями частных и государственных корпораций. Руководители задаются вопросом: как привлечь, мотивировать и удерживать молодое поколение? Ведь, по статистике, около 50% молодых специалистов хотят уволиться из компании из-за неспособности эффективно противостоять стрессу или адаптироваться в должности.

Прогноз: к 2025 году в мире поколение Y достигнет 50% всей рабочей силы!

Высокая скорость изменений в технологиях, экономике и политике в нашей стране и мире увеличила разницу в ценностных ориентирах людей разных поколений. Так, ценности поколения X отличались от ценностей беби-бумеров меньше, чем сейчас ценности Y отличаются от X. В результате мы имеем дело с тем, что в компаниях работают «очень разные сотрудники». В том числе для этого многие международные компании активно разворачивают у себя программы Diversity (разнообразия).

Очевидно, что компаниям необходимо меняться: менять свои системы подбора, системы мотивации и оплаты труда, пересматривать подходы к адаптации новых сотрудников и их обучению. Приход новых поколений требует внимательного пересмотра всех процессов управления людьми – от поиска и подбора до увольнений.

Что ожидает молодежь от работодателей?

Рекрутинговая компания HAYS провела исследование поколения Y, в результате которого выяснила, что поколение Y ожидает от своих работодателей (в исследовании приняли участие 51% мужчин и 49% женщин, живущих во всех федеральных округах России). Одни из главных выводов: работа должна быть интересной и приносить высокий доход. Помимо этого для Y важны следующие параметры:

- Около трети Y предпочитают **гибкий график** работы.
- 9 из 10 опрошенных заинтересованы в **международных командировках**.
- 40% считают очень важным соблюдать **баланс работы и личной жизни**.
- 76% рассматривают возможность открыть **свое дело** в будущем.
- 11% Y уже работают на себя или имеют **свое дело**.
- Возможность **обучения и быстрого карьерного роста** также мотивируют «игреков».

Как российские и западные компании работают с молодежью

Большинство российских компаний осознает, что молодое поколение отличается от более старшего, и поэтому стремится выстроить особый подход в работе с ним. Однако далеко не все предпринимают системные и комплексные шаги, ведь изменение системы работы с персоналом – трудозатратный и сложный процесс. Ниже мы постарались привести наиболее яркие примеры российских и западных практик по работе с молодежью (см. стр. 26).

Ценности X, Y, Z и рекомендации руководителю по работе с каждым поколением

Осознавая важность особого подхода к молодежи поколений Y и Z,

Молодое поколение родилось с кнопкой на пальце, а в каждом классе теперь есть ученик, который понимает в информатике больше, чем его учитель. Раньше такого не было




Привлечение молодежи через взаимодействие с вузами (преподавание на кафедрах, кейс-чемпионаты, стажировки, хакатоны и прочее)	«Яндекс»	Имеет кафедру анализа данных в МФТИ, факультет в ВШЭ, программы для магистров в СПбГУ, а также читает курсы в УрФУ, НГУ и других вузах страны.
	«Сибур»	Сотрудничает более чем с 30 вузами и колледжами, разрабатывает совместные учебные планы, читает лекции, организует экскурсии на производство.
	«Уралкалий»	Для студентов учебных заведений проводит деловые игры, велком-тренинги, ознакомительные экскурсии и другие мероприятия, которые позволяют студентам ближе познакомиться с производством, с будущей профессией или специальностью с учетом специфики получаемого образования.
	«Росатом»	Компания выстроила вертикально интегрированную систему работы с молодежью: со школьной скамьи и университета до руководителя в компании. Компания имеет 246 школ, где учатся школьники с 8-го класса, а также лабораторию инженерно-технической профориентации в МИФИ. Таким образом, компания выстраивает подготовку кадров на самых ранних этапах образовательного процесса. Также компания проводит конгрессы «Атомной молодежи», куда съезжаются молодежь с разных стран для обмена опытом.
Быстрый карьерный рост для выпускников	Unilever	Отбирают лучших выпускников вузов и за 2 года выращивают до уровня линейных менеджеров (молодые сотрудники получают опыт работы в различных функциях/департаментах, смотрят на работу компании с различных сторон, проходят программы обучения и выбирают основную функцию).
	Coca-Cola	
Система мотивации online	Альфа-Банк	Ориентируясь на потребность молодежи быть онлайн, компания разработала мобильное приложение, позволяющее ежедневно отслеживать размер переменной части зарплаты, а также включила туда элементы геймификации, что позволяет проводить соревнования между регионами по уровню продаж. Помимо этого, компания нанимает молодежь в возрасте 15–19 лет для участия в разработке и продвижении новых продуктов и услуг для молодежи.
Работа с талантами и кадровым резервом	Repsol	Нефтегазовая компания запустила успешную программу по работе с талантливой молодежью. Компания отбирает лучших выпускников вузов, а затем на 2 года отправляет нового сотрудника в свой научно-исследовательский центр в Мадриде. Там ему дают лучшие знания по специальности, а также платят стипендию. Взамен сотрудник подписывает контракт, что по окончании обучения минимум 2 года будет работать в компании. В результате студенты стремятся попасть в Repsol, чтобы получить серьезный профессиональный рост, а компания получает более подготовленных специалистов.
	Совкомбанк	В компании проводится ежегодный конкурс, в котором наиболее мотивированные и вовлеченные специалисты фронт- и бэк-офиса предлагают и реализуют пилотные проекты по улучшению работы банка. В результате лучшие сотрудники зачисляются в кадровый резерв. А пройдя специальную подготовку, они получают кадровые назначения.
Программы наставничества и непрерывная обратная связь	BP	Наставники и лидеры компании помогают молодым специалистам развиваться.
	Boeing	Отвечая на потребность молодых людей получать подтверждение «правильности/неправильности» своего поведения и иметь незамедлительную обратную связь в виде «лайков» и комментариев в соцсетях, компания запустила программы непрерывной обратной связи (Real time feedback). Программа позволяет получать обратную связь от коллег и руководителей по горячим следам. Эта практика в последнее время начала активно распространяться во многих компаниях.
	SAP	
	Goldman Sachs	
	General Electric	

руководителям нельзя забывать и о работниках других поколений. Так, только представители поколения X – это порядка трети штата российских компаний. И в связи с увеличением

пенсионного возраста в России «иксы» будут еще долго работать и приносить ценность организациям. Поэтому лидерам важно понимать особенности каждого поколения.

Пример: задача руководителя – показать важность и научить X предоставлять регулярную и своевременную обратную связь Y.
A Y – объяснить, что для X важно признание их заслуг и профессионализма, а также похвала за конкретный результат.

Для того чтобы сотрудники разных поколений слаженно взаимодействовали, лидеру нужно руководствоваться тремя принципами:

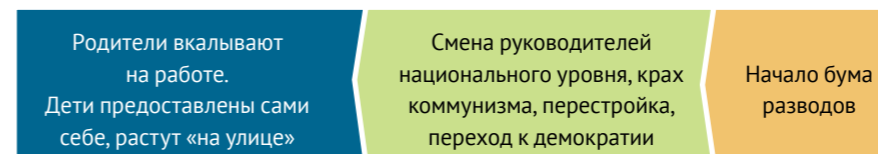
-  **Понимать** ценности других поколений.
-  **Адаптировать** свои действия и поведение, искать подход к другим.
-  **Уважать** ценности представителей другого поколения.

Присмотритесь к ценностям ориентирам основных поколений, чтобы сделать собственные управленческие практики более эффективными.

«Россияне поколения Y очень четко понимают, что такое для них успех и чего они хотят от своей карьеры – это сочетание высокого дохода и возможности заниматься интересной работой. Эти составляющие для них гораздо важнее, чем для их коллег по всему миру»

Поколение X: 1963–1983

События, повлиявшие на формирование ценностей



Ценности

Ценность 1. Самостоятельность.

Дети сами делают уроки, разогревают обед, сами возвращаются из школы, ходят в кружки. Они быстро повзрослели и многое берут на себя.

Если у X есть команда, то учите его делегировать полномочия.

Ценность 2. Гибкость, умение договариваться.

Умеют договариваться во дворе, в школе, в спортивных кружках, а при разводе родителей – с новыми членами семьи.

Можете смело давать задачи, где необходимо найти общий язык с новыми людьми.

Ценность 3. Равноправие.

Нет золотой молодежи, все равны. Все-го необходимо добиваться собственными силами.

В работе с X не допускайте несправедливости в вознаграждении, условиях работы и прочем. Не выделяйте любимчиков.

Ценность 4. Потребность в изменениях.

Потребность в новизне, переменах. Постоянное желание что-то менять в работе и личной жизни.

Давайте возможность пробовать что-то новое, будь то новый проект или зона ответственности.

Ценность 5. Возможность выбора.

X важно иметь возможность выбора, так как в детстве они сами выбирали, когда идти гулять, а когда делать уроки.

Не говорите с X об одном варианте решения, обсуждайте несколько. Если возможно, пусть X сам решит, какой вариант выбрать.

Ценность 6. Команда под задачу.

В детстве у X была «команда-банда» под конкретную игру, задачу или проект. Объединились – победили – пошли дальше.

Не ждите, что X будет гореть желанием работать в команде. Покажите ему выгоды, а если их нет, пусть работает самостоятельно.

Ценность 7. Ценность информации.

В понимании X тот, кто владеет информацией, владеет миром. Поэтому X ее собирают, но не всегда делятся.

Говорите о важности делиться информацией с командой. А также будьте уверены в достоверности информации, которую вы даете X.

Ценность 8. Нет привычки давать обратную связь.

В понимании X похвалу нужно заслужить. Они хвалят только за дело и делают это не слишком часто.

Не ждите похвалы в свой адрес и в адрес коллег. Говорите с X о важности предоставления обратной связи команде. Хвалите X за конкретные результаты, делайте это персонально.

Ценность 9. Профессионализм.

Профессионализм, экспертиза и глубокие знания – все это вызывает большое уважение у X. Такими они хотят видеть себя и с такими людьми хотят общаться.

Спрашивайте мнения X как профессионала, советуйтесь с ним. Давайте возможность учиться и расти профессионально.

Ценность 10. Разбираются в людях.

X неплохо разбираются в людях, это обусловлено их играми во дворе и в школе. Они ценят живое общение и людей с чувством юмора.

Общайтесь неформально, при возможности сти переходите на «ты», будьте живым человеком, шутите, подкалывайте по-доброму.



Поколение Y: 1983–2003

События, повлиявшие на формирование ценностей

Информационный и технологический взрыв. Появление Интернета и гаджетов

Развал СССР. Социальные институты разрушены

Открытое освещение событий и проблем в СМИ: теракты, эпидемии, наркотики и табакокурение

Ценности

Ценность 1. Амбициозность.

Y амбициозны, стремятся к успеху и достижениям, ищут возможности и ставят высокие цели.

Показывайте Y возможности для карьерного и профессионального роста, возможность достижения амбициозных целей. Ставьте перед Y высокие планки.

Ценность 2. Желание быстрой карьеры.

Не ждите от Y готовности медленно/ поэтапно строить карьеру (в отличие от X). Они видели примеры быстрых успехов.

Показывайте Y, какого прогресса в работе он уже достиг. Давайте видение будущих карьерных вершин.

Ценность 3. Уверенность в себе.

Многие представители Y имеют достаточно высокую самооценку и уверенность в себе. Они также ожидают высокую оплату своего труда.

Будьте внимательны при предоставлении негативной обратной связи Y. Постарайтесь давать ее сбалансированно. Будьте готовы к завышенным ожиданиям по оплате труда.

Ценность 4. Смена работы – это нормально.

Для Y смена работы не трагедия, это нормально (в отличие от X). Без роста они не готовы 20 лет работать на предприятии.

Учитывайте риски ухода, чаще разговаривайте с сотрудником: что нравится/не нравится в работе. Отслеживайте уровень вовлеченности Y.

Ценность 5. Важность бренда и имиджа.

Важен бренд работодателя, известность на рынке. Привлекает бренд товаров и услуг. На первый план выходит и собственный имидж человека.

Усиливайте бренд компании как хорошего работодателя. Минимизируйте риск «раскрутки собственного имиджа» и ухода сотрудника из компании.

Ценность 6. Важность миссии, глобальной задачи.

Представителей поколения Y мотивируют интересные задачи. Им нравится создавать новую рыночную ценность (придумать Facebook, VK и прочее).

Обозначайте важность работы сотрудника и компании (например, что ценного мы даем нашим клиентам, что полезного мы делаем для рынка или общества). Формулируйте миссию.

Ценность 7. Комфортная атмосфера в команде.

Y ценят комфортную атмосферу в команде. Для них команда – это семья.

Создавайте доверительные отношения в команде, создавайте возможности для неформального общения (корпоративы, совместные выезды и прочее).

Ценность 8. Важно мнение окружающих.

Для Y важна обратная связь в реальном времени, а не отсроченная, например, раз в 1–3 месяца.

Давайте обратную связь сразу, не откладывая на потом. Создавайте удобные площадки для предоставления непрерывной обратной связи. Формируйте открытую культуру.

Ценность 9. Общительность.

Y имеют достаточно большое количество контактов при невысокой глубине, особенно в социальных сетях.

Задействуйте Y в расширении сети контактов, участии в различных выставках и конференциях и маркетинге.

Ценность 10. Создание нового, новых бизнесов.

Они любят создавать новое, искать идеи для новых бизнесов.

Давайте творческие и креативные задания. Пусть создает с нуля.

Поколение Z: 2003 – 2023

События, повлиявшие на формирование ценностей

Диджитализация и цифровой мир: рожденные с кнопкой

Гиперопека родителей. Подчеркивание талантов ребенка

Знание всего, что происходит в мире

Ценности

Ценность 1. Работа в радость, ценность счастья.

Важен баланс работы и личной жизни, ценятся удаленные и гибкие формы работы. Главное – быть счастливым!

Не давить на сотрудника, создавать комфортные условия. Быть аккуратным с переработками. Если есть возможность, позволять работать удаленно, по гибкому графику.

Ценность 2. Реалистичные и невысокие цели.

Не завышают планки, чтобы не разочаровать себя, родителей и окружающих.

Большие амбициозные цели могут испугать и демотивировать Z. Ставьте реалистичные цели.

Ценность 3. Быстрое переключение внимания.

5–8 секунд – среднее время концентрации на одном объекте. Z лучше всего воспринимают информацию небольшими партиями.

Давать небольшой объем информации и наглядно. Вместо текста использовать картинки, инфографику.

Ценность 4. Уникальность и таланты каждого.

Не хотят быть похожими на других, ощущают уникальность себя.

Выявлять сильные стороны, стараться поручать работу и задачи в соответствии с сильными сторонами и талантами.

Ценность 5. Важность признания заслуг.

Z нуждаются в похвале, в подтверждении своей ценности.

Давать позитивную обратную связь, аккуратно давать негативную. Смотреть на сбалансированность обратной связи,

подчеркивать его особенности, непохожесть. Признавать заслуги.

Ценность 6. Сделать свой небольшой мир лучше.

У представителей поколения Z нет желания спасти мир, зато есть желание сделать свою жизнь и жизнь близких людей комфортной и счастливой.

Не перегибать с пропагандой миссии «мира во всем мире».

Ценность 7. Спокойствие, а не бунтарство.

Не говорят открыто о недовольстве.

Запрашивать обратную связь, устанавливать партнерские отношения на равных, чтобы Z мог спокойно делиться чем доволен/недоволен.

Ценность 8. Постоянное развитие.

Желание развиваться, потребность в разнообразии (не рутинная). Развитие – это модно.

Давать задачи/проекты на развитие, давать возможность пробовать разное (например, возможность ротации между функциями).

Ценность 9. Фрустрация при принятии решений.

Сложность делать выбор. Наличие большого количества вариантов усложняет процесс принятия решения.

Не давать слишком много вариантов выбора. Упростить процесс. Если возможно, то давать уже готовое решение.

Ценность 10. Гибкое и короткое планирование.

Не строят планы на 5–10 лет вперед, только общий вектор движения.

Давать краткосрочные проекты и задачи. Показывать, как человек разовьется на этом проекте.

Особенности применения теории поколений

1 Основная область применения теории поколений – это разработка решений, ориентированных на большие группы людей, а не на группу из двух-трех сотрудников, как иногда любят использовать ее руководители.

2 Ценности поколения – это лишь один из видов ценностей. Помимо поколенческих, у каждого человека есть еще гендерные, профессиональные, религиозные, национальные и возрастные ценности. Приведем пример.

Одна известная консалтинговая компания провела исследование в области ценностей различных поколений, в ходе которого выявила, что в ценности поколения беби-бумеров не входит возможность смены места работы, а также они не готовы рассматривать предложения о географической трудовой миграции в отличие от поколения Y.

Давайте посмотрим внимательнее: в момент исследования (в 2015 году) представителям поколения беби-бумеров было от 52 до 71 года. Становится очевидным, что неготовность к смене работы и места жительства поколения строителей БАМа и нефтяных городов Сибири связана в большей степени с возрастными психологическими аспектами и близостью пенсии, а не с ценностями поколения.

3 Еще одна особенность касается географического местоположения. Так, поколения сменяются быстрее в мегаполисах. Связано это с тем, что там информация и новые события приходят гораздо быстрее, что влияет на формирование ценностей. 