

УДК 331.1

И.Н. Кобзева

Управление организации проектной деятельности в сфере производительности труда департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД», Москва, email: irinakobzeva79@mail.ru

ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ В АСПЕКТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА

Ключевые слова: производительность труда, теория поколений, мотивация, ценности, потребности.

В статье рассмотрен механизм управления производительностью труда в аспекте организационной системы, а также проанализирована теория поколений с оценкой их характеристик и сформированных ценностей. Проведена оценка количественных и качественных различий предпочтений и потребностей работников разных поколений, что может выступать в качестве основы для управления производительностью труда и мотивацией персонала. Особенности теории поколений и ее применения рассмотрены на примере ОАО «РЖД» и проведен анализ потребностей и ожиданий для работников с целью повышения конкурентоспособности компании.

I.N. Kobzeva

Management of the organization of project activities in the field of labor productivity of the Department for the organization, payment and motivation of labor of JSC "Russian Railways", Moscow, email: irinakobzeva79@mail.ru

THE THEORY OF GENERATIONS IN THE ASPECT OF ORGANIZATIONAL MECHANISM

Keywords: labor productivity, generational theory, motivation, values, needs.

The article considers the mechanism of labor productivity management in the aspect of the organizational system, as well as analyzes the theory of generations with an assessment of their characteristics and formed values. The quantitative and qualitative differences in the preferences and needs of employees of different generations have been assessed, which can act as a basis for managing labor productivity and staff motivation. The features of the theory of generations and its application are considered on the example of JSC "Russian Railways" and an analysis of the needs and expectations for employees is carried out in order to increase the competitiveness of the company.

Теория поколений является сравнительно новым направлением в исследовании социально-экономических процессов. Эта концепция была создана в 1990-е годы американскими учеными: историком Уильямом Штраусом (William Strauss) и экономистом-демографом Нейлом Хоувом (Neil Howe), которые первые разработали инновационную теорию о смене поколений [1].

Теория поколений, представленная в различных исследованиях и трудах [2, 3, 4], представляет собой ценный инструмент для понимания динамики общества и организаций. В данной статье будет рассмотрена теория поколений в контексте организационного механизма, исследуя, как различные поколения

влияют на внутреннюю структуру, культуру и стратегии организаций.

Также стоит отметить, что в данном исследовании под понятием «поколение» понимается агрегированная группа лиц однородного возраста, схожих ценностных ориентаций, формирующаяся в определенный исторический отрезок времени под воздействием общественно значимых событий и аналогичных социокультурных факторов. Таким образом, в аналитической рамке данного исследования учитываются демографические, исторические, хронологические и символические факторы, а также важный аспект аксиологического подхода, который играет существенную роль в дифференциации и интерпретации поколений.

Объекты и методы исследования

Прежде чем перейти к анализу влияния поколений на организационный механизм, необходимо рассмотреть основные различия между поколениями. На рисунке 1 представлена схема основных характеристик различных поколений, которая основана на исследованиях поколенческого среза исторического периода Ю.А. Левады [5] и адаптированной под российские реалии модели психолога Евгения Шамис и психолога Алексея Антипова [6].

Как видно из рисунка, каждое поколение имеет свои уникальные черты, связанные с их жизненным опытом, ценностями и социокультурной средой. Эти различия могут оказывать значительное влияние на организационный механизм социально-ответственного бизнеса. В этом заключается научная гипотеза влияния поколений на производительность труда предприятий, суть которой в том, что различные поколения работников имеют разные характеристики, опыт, навыки и мотивацию, которые могут влиять на их производительность. Некоторые исследования показывают, что различные поколения имеют разные подходы к работе, предпочтения в стиле руководства, ценности и ожидания в отношении работы и окружающей среды.

Например, поколение «бумеров» часто характеризуется более традиционными ценностями и предпочтениями в работе, такими как преданность организации и верность карьере. Миллениалы, с другой стороны, обычно ценят баланс работы и личной жизни, а также стремятся к быстрой карьерной прогрессии и стимулирующей рабочей среде.

Результаты и их обсуждения

В соответствии с гипотезой, эти различия в личностных качествах и ценностях могут влиять на мотивацию, преданность работе и способность сотрудников справляться с новыми вызовами и технологическими изменениями. В результате предприятия могут оптимизировать свою производительность, учитывая эти различия и создавая рабочую среду, которая соответ-

ствует предпочтениям и потребностям разных поколений, которые отличаются качественно и количественно.

Качественные различия:

1. Структура организации.

Различные поколения могут влиять на структуру организации через свое отношение к иерархии, коммуникации и гибкости. Как показано в таблице 1, поколение «Бэби-бумеры» часто предпочитает более жесткую иерархическую структуру, в то время как «Миллениалы» и «Поколение Z» предпочитают более плоскую и гибкую структуру.

Разные поколения могут иметь разные представления о профессиональном развитии и обучении. «Бэби-бумеры», например, могут больше ценить традиционные методы обучения и опытных наставников, в то время как молодые поколения могут больше ориентироваться на онлайн-курсы и обучение через технологии. Адаптация системы обучения и развития к разным поколениям может способствовать улучшению производительности и задержанию талантливых сотрудников.

2. Культура организации.

Поколения также оказывают влияние на культуру организации, включая ценности, нормы и общие убеждения. Например, «Миллениалы» и «Поколение Z» часто выделяются своим стремлением к работе смыслового характера и устремлением к инновациям, что может сказаться на культуре инноваций в организации (табл. 1).

Молодые поколения часто связывают свои ожидания от работы с инновационной и динамичной организационной культурой. Интеграция молодых сотрудников и их идеи могут стимулировать инновационные подходы внутри организации, что может потребовать адаптации организационных структур и процессов.

3. Стратегическое управление.

Поколения могут влиять на стратегическое управление организацией через свое отношение к риску, изменениям и долгосрочной перспективе. «Поколение X» известно своей склонностью к более консервативным стратегиям, в то время как «Поколение Y» может быть более склонным к экспериментам и рискованным решениям.

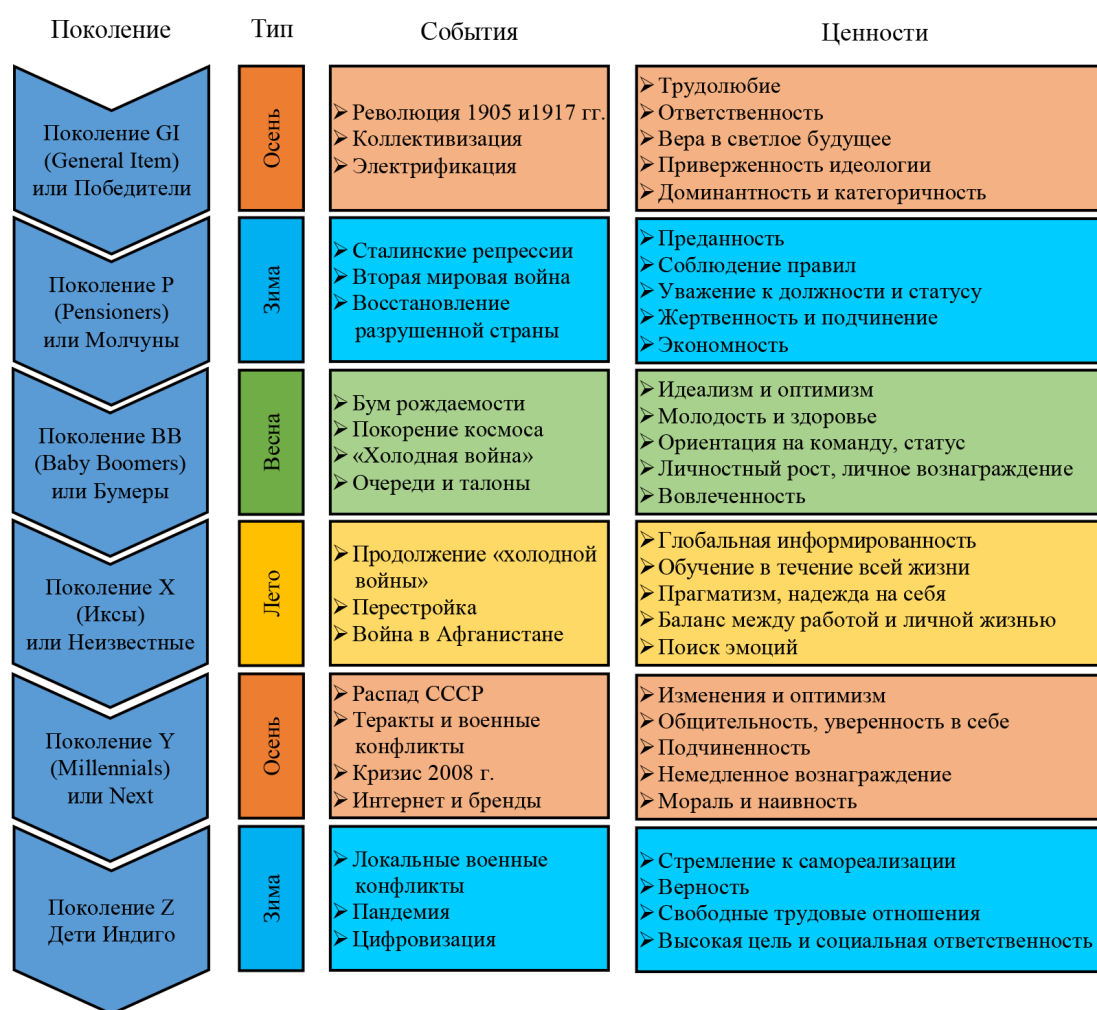


Рис. 1. Схема характеристик поколений

Таблица 1

Отношение к трудовому процессу поколений работников

Характеристика	Поколение Z	Поколение Y	Поколение X	Поколение BB
Принадлежность к организации	Ожидает от организации соответствия ценностям и целям, готово вкладывать усилия для достижения синергии между своими ценностями и миссией компании	Ценности и корпоративная культура компании критичны при принятии решения о работе в ней	Самодостаточен и независим. Редко остается верным компании	Лоялен к организации
Стиль работы	Проявляет высокую гибкость и способность к сотрудничеству в команде. Ценит разнообразие задач и быструю смену активностей. В работе ориентируется на технологии и инновации	Высокая потребность в похвале, трудно воспринимает критику. Предпочитает вовлекающее управление	Для достижения цели готов пренебрегать правилами	Прилежный работник. Склонен к микроменеджменту. Хороший наставник

продолжение табл. 1

окончание табл. 1				
Мотивация на работу	Стремится к творческой самореализации и профессиональному развитию. Ожидает интересных и разнообразных задач.	Главное в работе – реализация творческого потенциала. Важно обучение и развитие	Стремится найти более интересную работу и более высокую зарплату	Ориентирован на материальный успех
Соотношение работы и личной жизни	Уделяет большое внимание балансу между работой и личной жизнью	Приоритет личной жизни над работой	Ценность работы и ценность личной жизни равны	Приоритет работы над личной жизнью
Влияние на организационную структуру	Потребности и ожидания стимулируют адаптацию организационных процессов к более современным требованиям	Предпочитают командную работу и возможность активно высказывать свое мнение	Поддержание традиционных структур, однако они также способствуют внедрению эффективных методов управления	Склонность к микроменеджменту и прилежанность в работе создают основу для более традиционных и иерархических структур управления

4. Преодоление конфликтов и содействие сотрудничеству.

Понимание различий между поколениями и их влияния на организационный механизм позволяет эффективнее управлять персоналом и создавать условия для сотрудничества между поколениями. Ключевым аспектом является нахождение общих ценностей и целей, которые могут служить мостом между поколениями, что может способствовать созданию многопоколенческих рабочих групп, где представители разных поколений смогут сотрудничать и обмениваться опытом. Это способствует передаче знаний и навыков между поколениями, а также созданию среды, где каждый может внести ценный вклад на основе своего опыта.

Количественные различия:

1. Численность.

В зависимости от времени рождения, численность разных поколений в рабочей силе может существенно различаться. Например, «Бэби-бумеры» может быть меньше вследствие низкой рождаемости в определенные годы.

2. Демографический переход.

С возрастом поколения меняют свои потребности и физиологические характеристики. Например, с возрастом «Бэби-бумеры» могут сталкиваться

с вопросами пенсионного возраста и здоровья, в то время как «Миллениалы» могут активно строить свою карьеру и семейную жизнь.

3. Технологические навыки.

С течением времени технологии развиваются, и поколения могут иметь различный уровень владения технологиями. «Поколение Z» может более легко воспринимать и использовать новые технологии по сравнению с более старшими поколениями.

Все эти качественные и количественные различия влияют на взаимодействие между поколениями на рабочем месте, организационную культуру, стратегии управления персоналом и подходы к обучению и развитию сотрудников. Понимание этих различий помогает организациям адаптировать свои подходы к управлению и создавать более продуктивное и гармоничное трудовое окружение.

Каждое последующее поколение работников приносит с собой свою модель корпоративного поведения, которая все больше отличается от установившихся бизнес-норм, принятых у предшествующих поколений. Этот феномен свидетельствует о динамике эволюции организационных практик, которая находится в непрерывном движении под влиянием развития общества и изменений в ценностях.

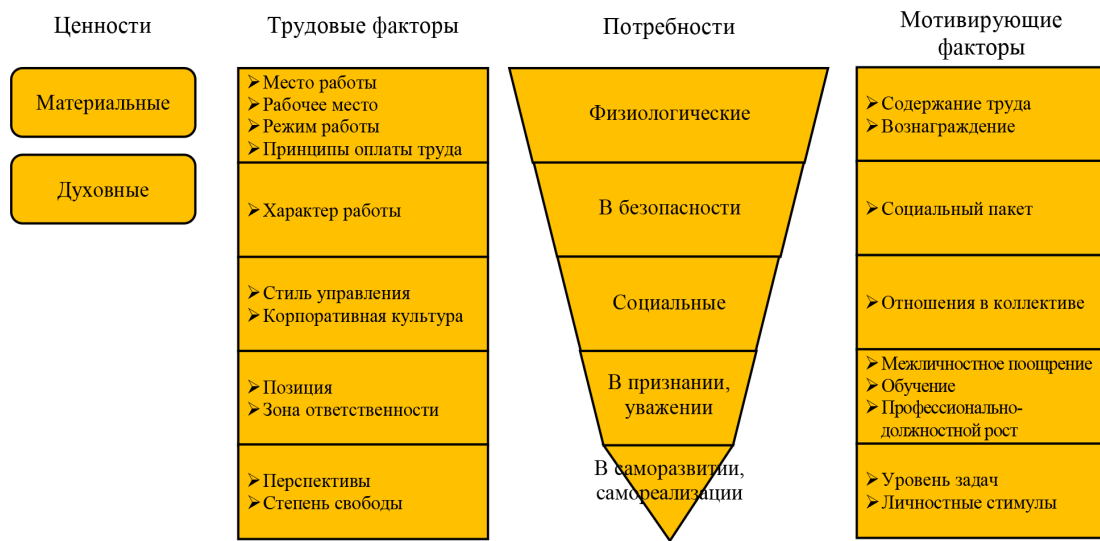


Рис. 2. Взаимосвязь ценностей и потребностей с мотивирующими и трудовыми факторами

Бумеры, принадлежащие к поколению оптимистов и идеалистов, установили свои принципы и порядки в компаниях. Эти принципы включают в себя ненормированный рабочий день, постепенный карьерный рост, акцент на профессиональное обучение, строгий официальный стиль одежды и допустимость выражения эмоций вне рамок рабочей среды.

Поколение X с его девизом «вся наша жизнь – борьба» сталкивается с изменениями в организационной структуре, смещая Бумеров с управленческих позиций. Часто этот процесс сопровождается агрессивными методами. Представители поколения X переносят акцент с формальных процедур на практический опыт человека. Они стремятся быть не только лучшими, но и уникальными. Один из результатов их влияния – практика «пятничной неформальности», позволяющая сотрудникам выходить из жестких рамок официального стиля.

Поколение Y, известное также как «миллениалы», проявляет собой значительную независимость в отношении к корпоративным стандартам. Их стремление к эффективности сочетается с желанием сохранить высокую степень свободы. Переросшие в эпоху виртуальной реальности и технологий, миллениалы

относятся к процессам по-новому, быстро учатся и ориентируются в цифровой среде. Тем не менее, коммуникация в реальной жизни для них может представлять сложность.

Миллениалы ценят места и вещи, отражающие их ценности и индивидуальность. В то время как поколение X также выделяется индивидуализмом, для миллениалов это просто стиль жизни, а не выражение своей силы и возможностей. Они полагают, что их индивидуальность – норма, особенно в мире обширного выбора.

Миллениалы готовы полностью посвятить себя работе, но ожидают немедленной награды и конструктивной обратной связи. Они требовательны к себе, но готовы учиться и следовать указаниям. Тем не менее, для них важна также брендированность компании и соблюдение морально-этических норм в бизнесе.

В современном мире многие зарубежные компании осознали важность адаптации управленческих методов к многопоколенческому персоналу. Поскольку разные поколения мотивируются различными факторами, системы удержания и мотивации также должны различаться, чтобы охватить широкий спектр потребностей и ценностей.

Возвращаясь к взаимосвязи ценностей и потребностей, проведем следующие параллели между факторами труда по Ф. Герцбергу (рис. 2).

На схеме и ценности [7], и потребности (инвертированная пирамида А. Маслоу) представлены как движение от материального к духовному. Данная пирамида также отражает важность ценностей и потребностей в трудовом процессе.

Именно ценности играют решающую роль при выборе работы кандидатом. Они определяют основные условия труда, которые являются важными факторами принятия решения о работе в конкретной компании. Хотя наличие этих условий само по себе не обеспечивает удовлетворенности работой, они могут удерживать сотрудника на рабочем месте, если соответствуют его базовым ожиданиям.

В отличие от устойчивых ценностей, потребности являются более динамичными и развивающимися. Они зависят от возраста и предыдущего опыта человека. Социализация и воспитание влияют на формирование ценностей, в то время как потребности в труде зависят от конкретной ситуации. В контексте двухфакторной теории Герцберга, мотивирующие факторы труда, связанные с удовлетворенностью, должны соответствовать потребностям работника.

Таким образом, исследование влияния поколений на организационный механизм позволяет более глубоко понять, как разнообразие поколений внутри организации может быть использовано в качестве конкурентного преимущества. Адаптация стратегий управления, структур и культуры организации под учет различий между поколениями способствует успешному развитию организации в быстро меняющейся среде.

Рассмотрим особенности теории поколений и ее применение в ОАО «РЖД».

В современных условиях динамичных изменений в обществе и экономике, эффективное управление трудовым потенциалом становится ключевой задачей для организаций. Железнодорожный транспорт, являясь важной частью инфраструктуры и сферой на-

циональной экономики, также сталкивается с вызовами, связанными с адаптацией к меняющимся условиям и потребностям трудового рынка. Одним из факторов, оказывающих влияние на трудовой потенциал данной отрасли, является понимание особенностей поколений работников и их влияние на организационные процессы.

В истории ОАО «РЖД» можно выделить несколько основных поколений сотрудников, каждое из которых имеет свои характеристики и особенности. Начало компании связано с поколением основателей, которые были высокомотивированными и отличались преданностью своей работе. По мере развития компании, появилось поколение «бумеров», которые также были преданными своей работе, но уже имели иные ценности и ожидания от своей трудовой деятельности.

Следующим поколением является «поколение Y» или «миллениалы», которые принесли в компанию новые технологии и подходы к работе. Сейчас в ОАО «РЖД» активно появляется новое поколение «Z», представители которого родились после 1997 года и имеют совершенно иные ценности и ожидания от работы.

Каждое поколение сотрудников ОАО «РЖД» обладает своими характеристиками и особенностями. Представители поколения «бумеров» отличаются высокой работоспособностью, дисциплинированностью и преданностью компании. Они предпочитают традиционные методы работы и стиль руководства.

Поколение «миллениалов» отличается амбициозностью, быстрой адаптивностью и технологической грамотностью. Они стремятся к быстрой карьере и признают важность обучения и развития. Также, представители этого поколения предпочитают гибкую рабочую среду и возможности для самовыражения.

Поколение «Z» обладает особыми чертами. Оно выросло в эпоху интернета и социальных сетей, что делает его экспертами в области цифровых технологий. Представители этого поколения хотят внести свой вклад в компанию и ожидают, чтобы их идеи и мнение были учтены.

Таблица 2

Матрица взаимосвязи поколений и характеристик труда

Характеристика труда	Поколение Z	Поколение Y	Поколение X	Поколение ВВ
Работа в команде	2	3	2	3
Обучение	3	3	3	3
Риск	3	3	2	1
Карьерный рост	1	2	2	3
Лояльность	3	2	2	3
Цифровизация	3	3	2	1
Этика	1	2	3	3
Самостоятельность	3	2	3	1
Статус	1	2	2	3
Иерархия	1	2	2	3

Примечание: 1 – менее склонен, 2 – нейтрален, 3 – более склонен

Управление поколениями в ОАО «РЖД» имеет большое значение для эффективности работы компании. Каждое поколение имеет свои особенности и ожидания от работы, и только заинтересованный подход к управлению поколениями может помочь компании привлечь и удержать талантливых сотрудников.

Для успешного управления поколениями в ОАО «РЖД» необходимо провести анализ потребностей и ожиданий каждого поколения сотрудников. Для этого сформируем матрицу взаимосвязи поколений с различными характеристиками трудового процесса и организационной структуры (табл. 2).

Выводы

Исходя из анализа таблицы 2, можно сформулировать следующие выводы по всем поколениям:

– У каждого поколения есть свои особые ценности, хотя некоторые из них могут совпадать с общепринятыми (например, семья).

– Все люди, независимо от возраста, нуждаются в уважении, хотя представления об уважении могут различаться в зависимости от поколения.

– Их лидеры должны быть заслуживающими доверие (они хотят доверять своим руководителям).

– Подход к изменениям может быть индивидуальным и зависеть не только от возраста, но и от других факторов; это не обязательно значит, что молодые люди всегда приветствуют изменения, а пожилые боятся их.

– Лояльность поколений зависит от контекста (например, время, проведенное на работе, зависит вовсе не от возраста, а от уровня занимаемой должности).

– Все поколения стремятся к знаниям и постоянно хотят учиться новому, включая пожилых людей, которые могут быть еще более мотивированы, чем молодые.

– Все поколения желают получать обратную связь, которая будет своевременной и объективной.

Таким образом, теория поколений помогает в понимании динамики и развития различных поколений сотрудников в ОАО «РЖД». Понимая характеристики и особенности каждого поколения, компания может успешно управлять своими ресурсами и гарантировать долгосрочное стратегическое развитие. Для достижения этой цели необходимо проводить систематические исследования ожиданий и потребностей сотрудников, а также принимать адекватные меры для поддержки и развития каждого поколения.

Библиографический список

1. How N., Strauss W. Millennials Rising: The Next Great Generation. 2000.
2. Дубин Б.В. Поколение: социологические границы понятия // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2002. № 2 (58).
3. Лисовский В.Т. Духовный мир и ценностные ориентации молодежи России: Учебное пособие. СПб.: СПбГУП, 2000.
4. Вишневский Ю.Р., Шапко В.Т. Социология молодежи. Н. Тагил, 1995.
5. Левада Ю.А. Поколения XX века: возможности исследования // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2001. № 5 (55).
6. Шамис Е., Антипов А. Теория поколений // Маркетинг Менеджмент. 2007. № 6. http://old.e-executive.ru/publications/specialization/newfolder8086/article_5457/
7. Гаврилук В.В., Трикоз Н.А. Динамика ценностных ориентаций в период социальной трансформации (поколенный подход) // СОЦИС. 2002. № 1. С. 96-105.