

Секция «Будущее сферы труда и социально-трудовых отношений: возможности и ограничения»

Особенности стимулирования работников различных поколений

Научный руководитель – Рассказова Ольга Анатольевна

Акиннина Ксения Олеговна

Студент (бакалавр)

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург,
Россия

E-mail: ksushaakinina@mail.ru

Человеческие ресурсы были и остаются важной составляющей эффективности работы предприятия, а управление персоналом - одна из составляющих системы управления организацией. Для того, чтобы коллектив работал эффективно его необходимо правильно стимулировать, но каждое поколение работников имеет свою систему мотивационных стимулов. Зная мотивационные отличия представителей различных поколений, руководитель предприятия сможет правильно их мотивировать и организовать наиболее эффективно рабочий процесс.

В любой организации, как правило, трудится не одно, а несколько поколений. И каждому поколению присущи свои особенности поведения, личностных ценностей и привычек, так как они рождены в разные эпохи экономического развития.

В толковом словаре Ожегова одно из определений слова поколение звучит, как «одновременно живущие люди близкого возраста» [17]. В 1991 году американские учёные Нейл Хоув и Уильям Штраус разработали свою теорию поколений, которая заключается в том, что в большинстве случаев выделяют поколения X, Y и Z и поколение бэби-бумеров [13].

Эти поколения были классифицированы в зависимости от периода рождения следующим образом:

- 1) бэби-бумеры - рождены в 1944- 1967 гг.
- 2) поколение X - рождены в 1967 - 1984 гг.
- 3) поколение Y- рождены в 1984-2000 гг.
- 4) поколение Z - рождены в 2000 - 2015 гг [13].

Прежде всего, необходимо разобраться в понятиях "мотивация" и "стимулирование", а также в их отличии друг от друга. Мотивация представляет собой формирование у работника побудительных сил для выполнения того или иного действия под влиянием стимулов, личных потребностей и интересов [5]. Система мотивации — это целенаправленное применение мотивирующих факторов для удовлетворения потребностей персонала, и служащее достижению целей организации.

Стимулы переводят потребности в собственную заинтересованность человека [1]. Они представляют собой внешнее побуждение к деятельности, которое связано с воздействием внешних по отношению к индивиду факторов и субъектов [3]. Стимулирование является средством мотивации, это такой вид управленческой деятельности, который направлен на управление трудовым поведением сотрудников предприятия для достижения целей организации через влияние на работника [3]. Если руководитель для достижения целей организации использует обогащение трудовых функций, то он использует механизмы мотивации работника, а если воздействует на сотрудника при помощи системы новых видов вознаграждений, то он стимулирует своего подчиненного [5]. Рассмотрим особенности стимулирования и мотивации разных поколений работников.

Бэби-бумеров называют трудоголиками, готовыми прикладывать усилия, чтобы принести пользу обществу [13]. Для них важно услышать, что они значимы для организации,

поэтому в качестве поощрения можно использовать публичную устную похвалу, грамоты за заслуги и размещение фотографий на доске почёта. Это подтверждает доска почёта ПАО «Россети Ленэнерго», на которой размещены фотографии работников в основном поколения беби-бумеров и совсем нет работников поколения Y [16]. Обладая богатым опытом, сотрудники этого поколения становятся отличными наставниками. И на практике в ПАО «Россети Ленэнерго» отдаётся предпочтение наставникам именно поколения беби-бумеров [16]. Работники этого поколения так же хорошо работают в команде и могут принести свой вклад в проект как руководители.

Не менее важным аспектом мотивации беби-бумеров являются социальные гарантии в виде страхового полиса, питания и путёвок за счёт компании [2]. Беби-бумеры являются самым старшим работающим поколением, им удобнее, чтобы место занятости находилось рядом с домом. Но если работа располагается не в шаговой доступности, то разумным решением будет оплата льготных карт на проезд [4]. Так как консервативные по своей сути беби-бумеры боятся потерять работу, будет эффективен такой вид негативного стимулирования, как угроза увольнения [13].

Для поколения X (икс) одна из важнейших задач - построить успешную карьеру, поэтому следует предусмотреть продвижение по службе для этой категории работников. К поколению X принадлежит много руководителей. Например, весь ключевой менеджмент ПАО «Россети Ленэнерго»; большинство руководства группы "RBI"; президент пивоваренной компании «Балтика» Денис Шерстенников; Первый вице президент ПАО "Ростелеком" Кириенко В.С.; генеральный директор ПАО "Промсвязьбанк" Фрадков П.М.; генеральный директор ПАО "Славнефть-ЯНОС" Карпов Н.В.; руководство "Уральского Банка Реконструкции и Развития" и другие [16, 12, 11, 14, 15, 18].

Поколению X присущ индивидуализм, они не командные игроки, поэтому для них будет эффективно поощрение за индивидуальные достижения. Они готовы развиваться в выбранной ими сфере посредством постоянного обучения, поэтому работодателю следует поощрять это стремление, оплачивая курсы повышения квалификации. Это позволит увеличить рентабельность производства за счет применения современных технологий, по которым будут обучены сотрудники поколения X. Для них важен баланс между работой и личной жизнью, они не любят работать сверхурочно, для них подходит чёткий нормированный график. Чтобы удовлетворить их потребность в стабильности, необходимо устанавливать оклад, это даст им уверенность в завтрашнем дне.

Иксы обладают лидерскими качествами, умело выбирают исполнителей на различные роли в команде. Доверив им руководство, появляется возможность в реализации их потенциала как организаторов рабочего процесса. Не менее важно для представителей данного поколения получать оценку своих действий посредством обратной связи от руководства. К иксам нужно прислушиваться, отвечать на их вопросы, тогда они в благодарность будут верны своей компании [13]. Участие в управлении организацией - эффективный стимул для таких сотрудников. В качестве вознаграждения они предпочитают получать полезные подарки, так как ценят практичность [2]. В связи с этим, грамоты и доска почёта для них менее эффективны, чем для поколения Беби-бумеров.

Поколение Y (игрек) или миллениалы выросли на информационных технологиях, отлично ориентируются в сети Интернет, быстро находят нужную информацию. Им нужно предоставить возможность использования социальных сетей для работы с клиентами. Прекрасным решением будет возможность удалённой работы, поскольку корпоративные правила и чёткий график не для них. Игреки не смогут реализовать свой потенциал под чётким надзором руководства, поэтому важно им дать чёткие указания, предоставить свободу в процессе решения задач и контролировать лишь результат. Креативные миллениалы отлично справляются с творческими проектами, они открыты ко всему новому, а

усложнение заданий будет стимулировать их к труду [13]. Для реализации потенциала поколения Y в ПАО «Россети Ленэнерго» и ПАО "Камаз" функционирует "Совет молодых специалистов" [16, 10]. А в ПАО "Ашинский метзавод" подобная организация называется "Союз рабочей молодежи" [8]. Компания "Геофарм", как высокотехнологичное предприятие делает ставку именно на поколение Y, предоставляя возможность реализовывать идеи, инновации и проекты [9]. Миллениалы будут рады командировкам и конференциям в других городах и за границей [2]. В качестве бонусов подойдут возможность правильного питания на территории офиса, оздоровительные мероприятия и абонемент в спортзал за счёт организации, так как игреки следят за своим здоровьем [13].

Поколение Z (зет) или зумеры только начинают осваивать рынок труда, но их потребности и интересы важно понимать для представления, с чем работодателю придётся столкнуться в процессе работы с ними. Из-за большого потока информации зумеры не могут долго концентрироваться на чём-то одном, но им присуща мультизадачность. Они быстро переключаются с одного задания на другое. Информацию зетам лучше подавать в визуальном виде, тогда они будут легко её усваивать. Как и миллениалы, они склонны к творчеству и поиску себя, а также предпочитают работать из дома, не имея чётких ограничивающих рамок. Интерес ко всему новому позволяет поколению Z узнавать о последних трендах. Они могут быть прекрасными генераторами идей, способными чутко реагировать на изменения рынка. Зумеры склонны пробовать себя в разных сферах, реализовывать стартапы. Им нужно предоставлять возможность самообразования с помощью онлайн курсов и различных видео на платформе YouTube.

На данный момент российские предприятия применяют систему мотивации и стимулирования не учитывая разницу в интересах поколений. Возможность удаленной работы предоставляется исходя из особенностей технологического процесса и эпидемиологической ситуации, а не интересов работника. На предприятиях нет разделения по возрасту в предоставлении льгот и компенсации. Не учитывается также разница в мотивации поколений в системе поощрений и наказаний. Но в последнее время российские предприятия уделяют особое внимание поколению Y для того, чтобы удержать молодых и перспективных сотрудников, а для поколения Z организуют стажировки [6]. Применение же теории мотивации и стимулирования, которая учитывала бы разницу в интересах поколений, позволит организации избежать лишних трат на неэффективные стимулы, избежать потери ценных работников и сформировать именно такой коллектив, который будет отвечать интересам деятельности фирмы.

Источники и литература

- 1) 1. Белоусова Г.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Ставрополь, 2019.
- 2) 2. Депутатова Л.Н., Шишкина К.А. Мотивация персонала к контексте теории поколений// Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2019. No.2. С. 178-191.
- 3) 3. Евсеева С.А. Научно-практические основы менеджмента организации: учебное пособие. Санкт-Петербург, 2016.
- 4) 4. Кириллова О.Г., Гусева Е.В. Место теории поколений в развитии современной теории управления персоналом// Региональный научный журнал Экономика устойчивого развития. 2015. No.3. С. 273-278.
- 5) 5. Озерникова Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. Пособие. Иркутск, 2016.

- 6) 6. Рассказова О.А. Конфликты поколений в современных организациях и пути их решения// «Телескоп»: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. No.1. С.89-95.
- 7) 7. Стрельникова Л.А. Технологии управления человеческими ресурсами: учебное пособие. Санкт-Петербург, 2016.
- 8) 8. Амет.ру: <https://amet.ru/career/young>
- 9) 9. Герофарм.ру: <https://geropharm.ru/career/molodym-spetsialistam>
- 10) 10. Камаз.ру: <https://kamaz.ru/career/youth>
- 11) 11. Компани.рт.ру: https://www.company.rt.ru/about/managers/top/top_v_inner.php?ID=437446
- 12) 12. Корпорэйт.балтика.ру: <https://corporate.baltika.ru/about-us/company/management>
- 13) 13. Простудио.ру: <https://prostudio.ru/journal/generation-x-y-z/#heading-2>
- 14) 14. Псбанк.ру: <https://www.psbank.ru/Bank/CorporateGovernance/Board>
- 15) 15. Рефайнэри.ру: <http://refinery.yaroslavl.su/about/leadership>
- 16) 16. Россети-ленэнерго.ру: <https://rosseti-lenenergo.ru>
- 17) 17. Словарьожегова.ру: <https://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=22183>
- 18) 18. Убрр.ру: <https://www.ubrr.ru/o-banke>