

**Камшилов С. Г.**

*кандидат технических наук, доцент,  
Российская академия предпринимательства  
e-mail: kamsg-pob@mail.ru*

## **Формирование мотивационных механизмов в организациях малого бизнеса на основе теории поколений**

*В статье рассмотрены практические аспекты применения теории поколений в организациях малого бизнеса. Составлен алгоритм определения принадлежности сотрудников организации в поколенческом разрезе по ценностно-возрастным критериям. Сформированы модели управления персоналом на основе немонетарных методов.*

**Ключевые слова:** *мотивация, немонетарные методы, теория поколений, поколение X, поколение Y, ценностные и возрастные критерии.*

**Kamshilov S. G.**

*PhD (Technics), associate professor,  
Russian academy of entrepreneurship*

## **Formation of motivational mechanisms in small businesses based on theory of generation**

*The article considered the practical aspects of the theory of generation in small businesses. Assemble algorithm determining membership the staff organization's in generational section on value and age criteria. Formed models of personnel management based on nonmonetary methods.*

**Keywords:** *motivation, nonmonetary methods, theory of generations, generation X, generation Y, value and age criteria.*

В конце 80-х – начале 90-х годов в деловой среде США и Западной Европы появилась и быстро завоевала популярность теория поколений. В настоящее время данная теория приобретает все большее распространение и в нашей стране. Кроме того, текущее состояние экономики РФ (стадия рецессии, снижение уровня реальных заработных плат) обуславливает необходимость усиления немонетарных методов стимулирования. В силу макроэкономических факторов в 2015 г. произойдёт падение эффективности моделей мотивации персонала, построенных исключительно на денежных стимулах, что негативно скажется на ре-

зультатах деятельности организаций. Например, возможна трудовая пассивность персонала, падение престижа труда в сервисных системах, слабая заинтересованность работников в результатах.

И здесь на первый план должны выдвинуться и использоваться совместно с монетарными и немонетарные методы.

Одной из современных концепций управления персоналом является «Теория поколений», разработанная в 1991 году американскими учеными Нейлом Хоувом и Вильямом Штраусом. Они одновременно и независимо друг от друга решили подробно изучить такое понятие как «поколение».

Поколение — это группа людей, рожденных в определенный возрастной период, испытавших влияние одних и тех же событий и особенностей воспитания, с похожими ценностями. Именно ценности и их сходство, а не возраст формируют и определяют поколение <sup>1</sup>.

Следует отметить, что на сегодняшний день, на российском трудовом рынке активны три поколения — «беби-бумеры», поколение X и поколение Y. Сегодняшние пенсионеры — это представители молчаливого поколения и поколения G1 <sup>2</sup>. Руководителю любой организации нужно учитывать особенности каждого поколения, их интересы, задачи и стремления. Поскольку представители различных поколений смогут лучше понимать и взаимодействовать друг с другом при взаимном учёте их интересов и ценностей. Это, в первую очередь, положительно скажется на организации работы компании.

Таким образом, зная ценностные ориентиры того или иного поколения (табл. 1), можно использовать их для решения определенных бизнес-задач, в том числе в формировании мотивационных механизмов.

Таблица 1

### Способы мотивации поколений X и Y <sup>3</sup>

Поколение X			
Ценности	Удержание	Потребности	Мотивация
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ свобода выбора</li> <li>▪ прагматизм</li> <li>▪ надежда на себя</li> <li>▪ индивидуальность</li> <li>▪ баланс между работой и личной жизнью</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ненормированный рабочий день</li> <li>• оснащенное рабочее место, оснащённое в соответствии с требованиями нормативной документации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ достижение результатов</li> <li>▪ публичное признание заслуг работника и успехов членов его семьи</li> <li>▪ вознаграждения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сложные проекты (типовые и нестандартные)</li> <li>• амбициозные задачи</li> <li>• расширенный социальный пакет</li> </ul>

<sup>1</sup> Теория поколений в России (информационно-образовательный портал) [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://rugenations.ru/>

<sup>2</sup> Подробнее о классификации поколений изложено в работах [2,3], см. библиографический список

<sup>3</sup> Составлено по материалам работ [1], [4], [5].

Продолжение таблицы 1

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ выживание, борьба за «место под солнцем»</li> <li>▪ глобальная информированность</li> <li>▪ формальные и неформальные коммуникации в организации</li> <li>▪ ценность эмоций, эмпатийность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• связь результата и заработной платы (оклад + премия)</li> <li>• работа в любых условиях, умеренный риск</li> <li>• смешанный стиль управления</li> <li>• предпринимательская оргкультура</li> <li>• индивидуальная работа</li> <li>• позиции с высокой степенью ответственностью и полномочиями</li> <li>• свобода в принятии решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ карьерное продвижение</li> <li>▪ постоянное обучение</li> <li>▪ индивидуализм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность заработка сверх оклада</li> <li>• конкуренция с коллегами</li> <li>• признание, обратная связь</li> <li>• тренинги, обучение</li> <li>• карьерный рост</li> <li>• самореализация</li> </ul>
<b>Поколение Y</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ свобода выбора</li> <li>▪ индивидуальность</li> <li>▪ глобальная информированность</li> <li>▪ неформальность в выполнении процедур, отношениях с коллегами</li> <li>▪ внимание к брендам</li> <li>▪ готовность к изменениям</li> <li>▪ ожидание немедленного вознаграждения</li> <li>▪ требования социальной ответственности к организации</li> <li>▪ гибкость в выполнении профессиональных обязанностей</li> <li>▪ мораль</li> <li>▪ оптимизм, вера, в первую очередь, в свои возможности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• брендированная компания</li> <li>• рабочее место в стиле hi-teck</li> <li>• гибкий график работы</li> <li>• оплата за конечный результат</li> <li>• широкий диапазон предложений работодателя – от монотонной до экстремальной работы</li> <li>• демократический стиль управления</li> <li>• командная работа</li> <li>• стартовая позиция с большими перспективами</li> <li>• свободный стиль существования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ поддержка, внимание коллектива, руководителей</li> <li>▪ общение, обсуждение как способ решения задач</li> <li>▪ быть в центре событий</li> <li>▪ нацеленность на достижения, успех</li> <li>▪ развитие организации и саморазвитие</li> <li>▪ креативность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• интересные инновационные проекты</li> <li>• нестандартные задачи</li> <li>• бонусы за креатив</li> <li>• льготы разовые, периодические, постоянные</li> <li>• коллектив – вторая семья</li> <li>• похвала, обратная связь, публикации на сайте и т.д.</li> <li>• стажировка, наставничество</li> <li>• личностный рост</li> </ul>

Рассмотрим подробнее применение теории поколений в организациях малого бизнеса, работающих преимущественно в сфере обращения товаров и услуг. Применение любого метода заключается в реализации стандартного управленческого алгоритма:

- 1 – исследование и анализ структуры персонала, его ценностей;
- 2 – разработка мотивационного меню для административно-управленческого и линейного персонала;
- 3 – реализация мероприятий на основе активной информационной поддержки метода (информирование, разъяснение, обсуждение);
- 4 – формализация процедур (изменения во внутренних документах организации).

Для реализации указанного алгоритма на основе теории поколений, необходимо сформировать модель построения организации, в которой делается дифференциация сотрудников на поколение X и на поколение Y с четкой связью немонетарных методов с показателями эффективности функционирования хозяйствующего субъекта.

Так, для изучения взаимосвязи уровня мотивации с производительностью труда выделяются критерии, позволяющие выявить, к какому поколению относятся сотрудники организации.

Первым, формальным, критериям является возраст сотрудников. Однако не только он определяет поколенческую принадлежность сотрудника. На основе табл. 1 целесообразно сформировать анкеты для проведения опроса 100% сотрудников, а результаты – перевести в балльный эквивалент, позволяющий с достаточной вероятностью выявить принадлежность к поколению X, поколению Y или иному. Наряду с обработкой анкет уместно использовать и метод «360 градусов» и метод ассессмент-центра для более точного «диагноза». Однако подобные методы характерны для средних и крупных форм предпринимательской деятельности и сопровождаются привлечением консалтинговых агентств, HR-специалистов. Для экспресс-диагностики вполне можно обойтись результатами анкетирования и анализом личных дел сотрудников.

Следует отметить, что по результатам анкет возможно присутствие ценностей, характерных для обоих поколений. Например, гибкость рабочего графика, свобода действий, полезные изменения на рабочем месте, глобальная информированность. В то же время есть и ярко выраженные ценности, присущие поколению X или Y.

Графическую визуализацию результатов исследований персонала в поколенческом разрезе интересно представить в координатах соответствие ценностей (ось у) – возраст сотрудника (ось х). Здесь необходимо обратить внимание на 4 квадранта, площади которых отличаются друг от друга (рис. 1). Так, квадрант УУ – это так называемые «чистые» У, сотрудники организации с ярко выраженными характеристиками, присущими поколению У. То же относится и к квадранту ХХ. Вместе с тем, в любом коллективе присутствует и смешанный тип сотрудников (квадранты Ху и Ух). У них проявляются в большей или меньшей степени качества обоих поколений.

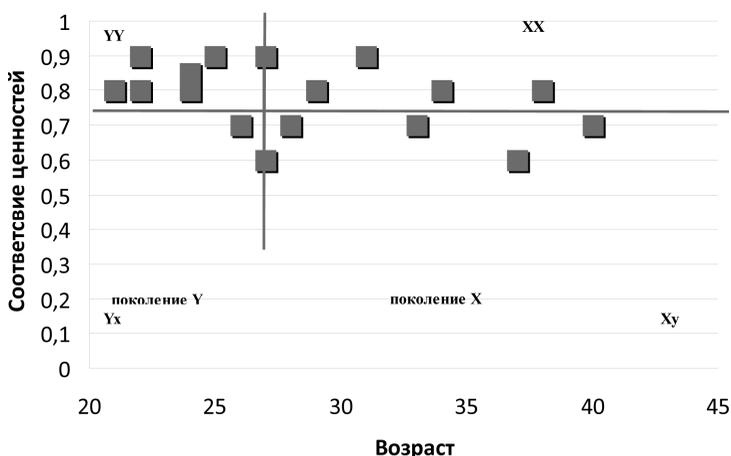


Рис. 1. Распределение сотрудников организации по ценностно-возрастным критериям на основе теории поколений (пример)

Получив такое наглядное распределение сотрудников в поколенческом разрезе, можно увидеть преобладающий тип в организации. В данном примере (см. рис. 1) распределение оказалось примерно одинаковым.

В зависимости от преобладания сотрудников того или иного поколения следует использовать соответствующий набор немонетарных стимулов. В частности, если представителей  $X > Y$  (модель 1), то необходима формализация бизнес-процессов, где преобладают экономические и командно-административные методы управления, требуются типовые рабочие места, за творческую деятельность отвечают топ-менеджеры и специалисты данного профиля. Если представителей  $Y > X$  (модель 2), тогда необходимо формирование приемлемой

рабочей среды, ориентированной на сотрудников поколения Y: индивидуальная эргономика рабочих мест, реализация творческого подхода к работникам на рабочих местах, с обязательным соблюдением технологии предоставления услуг, вариативность диапазонов рабочего времени.

Отметим, что половина трудоспособного населения России моложе 40 лет. Она предъявляет совершенно иные требования и запросы к организации своего рабочего пространства. Молодёжь не хочет работать в плохих, тяжёлых условиях. У неё другой запрос – материальный, эмоциональный, профессиональный по качеству рабочих мест. Для создания ожидаемой сотрудниками рабочей среды требуются и инвестиции, и гибкий подход в части организации рабочего места. В частности, обязательными атрибутами в современных компаниях являются внутренние соцсети, где человек может поделиться своими проблемами и радостями, «игровые» комнаты, где можно лепить, танцевать, заниматься настольным теннисом, «внеклассные занятия» вроде «Дня новичка» или игры «Что? Где? Когда?»<sup>4</sup>.

Однако значительное число компаний сочетает специфические способы мотивации для нового поколения с традиционными приемами менеджмента. С одной стороны, это связано с демографической ситуацией. «Рынок сейчас столкнулся с демографическим спадом в возрастной категории от 24 до 30 лет. Работодатель вынужден соревноваться за специалистов, учитывая специфику этой возрастной категории. Ему, если он хочет удерживать зарплату на медиане, приходится окружать этих людей кучей примочек, создающих эмоциональную привязанность сотрудников этого возраста к работодателю». Так, например, в интернет-магазине Enter сформирована тотальная «игрековая» культура и благодаря налаженным корпоративным коммуникациям менеджеры работают более 80 часов в неделю, а рядовые сотрудники – более 60»<sup>5</sup>.

Таким образом, теория поколений представляет собой удобное практическое руководство к формированию партнерства между руководителями и сотрудниками организации (рис. 2). Это хороший инструмент для планирования потребности компании в персонале, при выборе каналов донесения информации до представителей разных поколений и построения системы коммуникации и мотивации.

<sup>4</sup> Теория поколений в России (информационно-образовательный портал) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://rugenations.su/>

<sup>5</sup> Матвеева А. Амбициозные и бессмысленные // Эксперт – 2014 – № 3(882).



Рис. 2. Алгоритм применения теории поколений в организации

#### Используемые источники

1. Матвеева А. Амбициозные и бессмысленные // Эксперт. – 2014. – № 3(882).
2. Перминов И. X, Y, Z – конфликт поколений: миф или реальность? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.inside-pr.ru/korp-kultura/korporativnaya-kultura/610-28-09-10>.
3. Теория поколений в России (информационно-образовательный портал) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://regenerations.su/>.
4. Фуколова Ю. Игрек неизвестный // Секрет фирмы. – 2014. – № 6.
5. Фуколова Ю. Иду на X. Как компания «Вымпелком» приручила «игреков» // Секрет фирмы. – 2014. – № 6.