

ВОРОНИЮК АРИНА АРТЕМОВНА
ПОДГОРНАЯ ВИКТОРИЯ ДМИТРИЕВНА
ШЕВЧИК ЕКАТЕРИНА ВАСИЛЬЕВНА

*студенты направления «Менеджмент»
Тюменского государственного университета, г. Тюмень*
stud0000298095@study.utmn.ru
stud0000297636@study.utmn.ru
stud0000255771@study.utmn.ru

УЖАХОВА ЛЕЙЛА МАГОМЕДОВНА
*доцент кафедры менеджмента и бизнеса Тюменского
государственного университета, г. Тюмень*
L.m.uzhakhova@utmn.ru

РАБОТА С ПОКОЛЕНИЯМИ: КАК УПРАВЛЯТЬ МНОГООБРАЗИЕМ ВОЗРАСТНЫХ ГРУПП В КОМАНДЕ

Аннотация. В научной статье представлены результаты исследования особенностей построения внутриорганизационных коммуникаций в компании при работе с сотрудниками разных поколений. Определены проблемы, которые возникают из-за влияния особенностей сотрудников разных поколений на внутренние коммуникации. Предложены рекомендации по повышению эффективности внутриорганизационных коммуникаций при работе с сотрудниками разных поколений. Актуальность исследования обусловлена влиянием теории поколений на организацию труда, управление мотивацией и вовлеченность персонала.

Ключевые слова: внутриорганизационные коммуникации, теория поколений, поколение X, поколение Y, поколение Z.

В конце XX века американские ученые Нил Хау и Уильям Штраус предложили новаторский взгляд на историческое развитие общества через призму смены поколений. Согласно теории, изложенной в книге «Поколение: История будущего Америки, 1584-2069», социальные, экономические и культурные условия формируют уникальные ценностные ориентиры и модели поведения у людей разных возрастов. Эти паттерны, в свою очередь, задают ритм истории, которая движется по повторяющемуся четырехфазному циклу протяженностью 80-100 лет. Каждая фаза — «Подъем», «Пробуждение», «Спад» и «Кризис» — не только определяет мировоззрение современников, но и создает предпосылки к следующему этапу.

Подъем — это период консолидации общества, когда укрепляются институты власти, растет доверие к государству, а экономика и технологии развиваются стремительными темпами. По мнению авторов, в США эта фаза охватила послевоенные годы (1945-1963 гг.) — эпоху «беби-бума», космических достижений и веры в безграничный прогресс. Кульминацией стал 1963 г., когда убийство Джона Кеннеди символически завершило эту эру оптимизма. На смену стабильности приходит фаза культурного и духовного перелома — «Пробуждение». Общество обращается к вопросам идентичности, бросая вызов традиционным нормам. В американской истории таким этапом стала «революция сознания» 1960-1980 гг.: протесты против войны во Вьетнаме, движение за гражданские права, расцвет контркультуры. Конфликт поколений достиг пика к началу 1980 г., уступив место новой реальности. Затем наступает период «Спада», институты теряют авторитет, индивидуализм преобладает над коллективными ценностями, а экономика переживает период спекулятивного роста. В США эта фаза, по версии авторов, продлилась с середины 1980 г. до 2001 г. Рыночная эйфория, технологический бум и глобализация создали иллюзию бескризисного развития, разрушенную терактами 11 сентября. Завершающая фаза — «Кризис», которая отражает системный коллапс, являющийся катализатором радикальных перемен. Общество объединяется перед лицом угроз, пересматривая социальный договор. Яркий пример — Великая депрессия и Вторая мировая война (1929-1945 гг.), когда жесткие меры президента Рузвельта и мобилизация ресурсов заложили основы послевоенного порядка.

Каждой фазе соответствует определенный поколенческий тип, чьи ценности и действия формируют исторический контекст, это:

- Пророки (рожденные в подъем) — идеалисты, бросающие вызов системе;
- Странники (дети спада) — прагматики, адаптирующиеся к хаосу;
- Герои (родившиеся во время кризиса) — коллективисты, восстанавливающие стабильность;

– Художники (рожденные после кризиса) — созидатели, укрепляющие новые институты [15].

Таким образом, авторы делают вывод, что каждая эпоха формирует уникальное поколение, которое предопределяет развитие общества, придавая историческому процессу закономерность. Эта теория стала основой для множества социологических, психологических и исторических исследований на тему поколений.

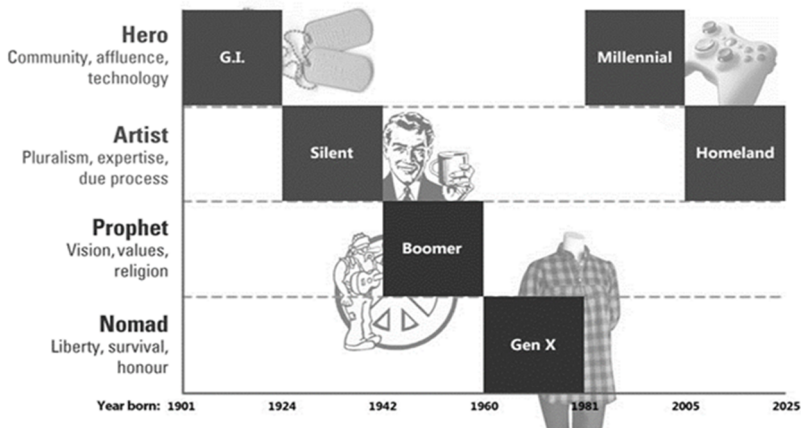


Рис. 1. Howe/strauss howe generational theory

Источник: [11].

Следует учитывать возможность синергии процессуальных теорий мотивации, чтобы понять, как окружающие факторы и социальные взаимодействия могут оказывать влияние на сотрудников разных поколений. Теория мотивации В. Врума и модель Портера-Лоулера основывается на учете представлений о целях и ожиданиях работников, что важно для восприятия мотивационных основ. Например, то, что является мотивацией для молодых сотрудников, в частности самореализация, возможность расти в карьере, может быть не актуальным для более зрелых поколений, которые больше стремятся к стабильности и уверенности в будущем.

Рассмотрим характеристики каждого поколения (X, Y, Z) и их ценности в организации более подробно.

Поколение X, родившееся после 1963 года, чаще всего имеет ценный опыт и профессиональные навыки, но зачастую у них возникают проблемы с адаптацией новых технологий. Американские ученые, определяют это поколение как «потерянное». Так как в этот период в США началась «эпоха разводов» и на многих проблемы в семье оказали огромное влияние. В России на этот период пришлось перестройка, которая наложила большой отпечаток на формирование личностных качеств. Зачастую поколение X представляется как более скептическим, социально и политически безразличным и с отсутствием инициативы, но наряду с этим они являются представителями высокой образованности и грамотности. Если сравнивать предыдущее поколение, которое привыкло работать сообща, представители поколения X являются более индивидуалистами и готовы упорно работать, строя свою карьеру в выбранном векторе [12]. На рис. 2 представлены основные инструменты управления сотрудниками — представителями данного поколения.

Привлечь 01	Мотивировать 02	Обучать 03	Удержать 04
• Понятная иерархия • Официальные выплаты • Социальный пакет • Стабильность компании	• Понятная карьерная карта • Дополнительные KPI • Поощрения (визуальные)	• Офлайн формат • Документальное подтверждение итогов обучения	• Информация о стратегии развития • Самостоятельность в принятии решений

Рис. 2. Рекомендации по управлению поколением X

Источник: [13].

Поколение Y, называемое в обществе как «миллениалы», включает людей, родившихся с 1981 по 1999 гг. Это поколение застало начало развития Интернета, популярной культуры и сотовой связи. Миллениалы привыкли сотрудничать, постоянно взаимодействовать, для них важны коллаборации и партнерство. Они склонны к разнообразию профессионального опыта, открыты к обучению и пе-

реобучению на протяжении всей жизни, для них свойственна социальная ответственность и стремление к балансу в работе и отдыхе. Обладают высокой гибкостью и способностью быстро адаптироваться к новым условиям. Склонны к формированию этих условий, диктуя свои правила, если это может привести к улучшению эффективности. Недостаточно выражено стремление к самостоятельной деятельности, готовности к взрослой жизни, что обозначают как «концепцию вечной молодости», вместе с проявлением нарциссизма [14]. На рис. 3 обобщены рекомендуемые инструменты при работе с сотрудниками данного поколения.

Привлечь 01	Мотивировать 02	Обучать 03	Удержать 04
• Минимальная бюрократия или ее отсутствие • Гибкий формат работы • Свобода в коммуникации	• Интересные проекты • Премирование за достижение • Свобода высказывать мнение, выстраивать процессы	• Использование современных технологий • Возможность не только обучаться но и обучать	• Комфортные условия труда • Здоровая корпоративная культура • Возможность быстрого карьерного роста

Рис. 3. Рекомендации по управлению поколением Y

Источник: [13].

Поколение Z включает людей, рожденных в период с 2000 г. до 2010 гг. Ввиду того, что большинство представителей этого поколения только начали активно интегрироваться в рабочие процессы, то проявление их ценностей и трудовых установок в полной мере не изучены. Тем не менее, есть выраженные черты, которые можно отметить уже сейчас. Взрослея в эпоху прогресса технологий, поколение Z отдает предпочтение своим интересам и сосредотачивается на своем внутреннем мире, уступая в коммуникативных навыках предыдущему поколению. В связи с этой тенденцией, ученые называют это поколение — «поколение ЯЯЯ», что выражает их внимание на личные чувства и мысли, а не на общественные факторы. Стремительно развивающиеся технологии сформировали у них привычку к визуальному восприятию информации — это, в свою

очередь, предполагает, что с приходом на рынок труда представителей этого поколения могут появиться новые методы интерактивных форматов обучения и инновационные технологии, которые меняют отношение к работе в обществе [3]. На рис. 4 приведены рекомендации, позволяющие более эффективно выстраивать взаимодействия с сотрудниками данного поколения.

Привлечь 01	Мотивировать 02	Обучать 03	Удерживать 04
- Гибкий формат работы - Интересные проекты и задачи	- Дать свободу в исполнении задачи - Подчеркнуть уникальность - Использование геймификации	Краткие обучения с использованием современных инструментов	- Комфортные условия труда - Здоровая корпоративная культура - Онлайн общение на корпоративном уровне

Рис. 4. Рекомендации по управлению поколением Z

Источник: [13].

Приведенные характеристики иллюстрируют основные ценности, которые могут быть эффективны в работе с разными поколениями.

Границы между поколениями являются условными. Например, у поколения Z есть подразделение на тех, кто родился в начале 2000 г., на которых оказало влияние поколение миллениалов, поэтому их называют «зеллениалами». В связи с этим исследователи обычно определяют допустимые погрешности в границах с допуском в три года в обе стороны, так как люди, оказавшиеся на стыке поколений могут проявлять черты и тех, и других.

В современном мире важно понимать, как теория поколений влияет на экономические процессы. Ее можно рассматривать с двух позиций:

- с позиции участника рынка труда и трудовых отношений, где люди разного поколения имеют свои отличия в рамках управления человеческими ресурсами и потенциалом;
- с позиции участника потребительского рынка, где люди разного поколения имеют свои отличительные характеристики и модели поведения.

В рамках исследования будут учтены особенности влияния теории поколения именно на участников трудовых отношений, где сотрудники разных поколений имеют свои ценности, принципы, мотивы и стимулы. Все эти аспекты имеют высокую важность влияния на то, насколько эффективно руководители делегируют свои задачи и полномочия подчиненным.

Трудовые коллективы современных компаний включают представителей всех поколений. Для иллюстрации рассмотрим практику крупных компаний.

Международная технологическая компания Google функционирует во многих областях деятельности, это и поисковая система, реклама, приложения, сервисы, программное обеспечение и ИИ. Компания транслирует, что принцип организации всех рабочих процессов: самый ценный актив компании — это ее сотрудники. Создаются все условия, в которых сотрудники могут проявлять свои уникальные качества и потенциал, для привлечения и удержания талантов. Основная идеология Google заключается в симбиозе инноваций, свободы и взаимного доверия [14]. основополагающие принципы компании: независимость и свобода как возможность осуществлять свои проекты через систему «20% времени», открытость и прозрачность — практика встреч сотрудников с руководством на постоянной основе и доступ к корпоративной информации, психологическая защита — формирование внутренней среды для выражения своего мнения без критики.

Политика Т-Банка (онлайн-банк создан в 2006 году как Тинькофф), направлена на привлечение молодых специалистов и повышение квалификации специалистов старшего поколения. «Работать со школьниками группа «Тинькофф» начала летом в 2018 году, надеясь восполнить нехватку IT-кадров на рынке. Первые образовательные программы запустили семь лет назад — стали проводить кейс-чемпионаты, хакатоны и открытые лекции для начинающих разработчиков. Затем были запущены бесплатные финтех-школы в восьми городах для выпускников и студентов технических вузов, магистратура в МФТИ и спецкурс МГУ им. Ломоносова. Постепенно рубеж образовательных программ сдвинулся к ученикам 6 —

11 классов» [2]. Компания реализует разнообразные мероприятия, направленные на укрепление командного духа и открытости, что помогает сформировать комфортную среду для взаимодействия сотрудников. Т-Банк выделяет ценность жизненного опыта более старших сотрудников и активно привлекает их во все процессы компании.

Яндекс — транснациональная компания в отрасли информационных технологий, владеющая одноименной поисковой системой в интернете, интернет-порталом и веб-службами в нескольких странах. «История Яндекса началась задолго до образования компании — еще в начале 1990 г. А компания Яндекс появилась в 2000 году — через три года после запуска портала yandex.ru. Тогда команда насчитывала 25 человек, а все данные помещались в одном сервере. Сейчас у Яндекса есть офисы и представительства в разных странах, где работают более 28 тысяч человек» [7]. В компании ценится профессионализм, равенство, культура взаимоуважения и честность. Декларируется равенство возможностей: «В компании работают лучшие и каждый может проявить себя с сильной стороны и показать свои таланты, которые не зависят от возраста, пола, культурных, религиозных и любых других взглядов» [9]. Яндекс развивает свои бесплатные образовательные программы предпочтительно для молодого поколения, цель которых — сделать техническое образование доступным и интересным.

В целом, современные компании стремятся привлекать молодое поколение сотрудников, преимущество которого является гибкость, понимание интернет-технологий, желание развиваться и улучшать свои профессиональные навыки, и возможность работать без привязки к жесткому рабочему графику.

У каждого поколения свои ценности и мотивы трудовой деятельности, определяющие ожидания от работы в компании, взаимодействия с коллегами и руководством, и это, без учета поколенческих особенностей, может закладывать определенные риски для внутриорганизационных коммуникаций.

Чтобы совершенствовать практику управления внутриорганизационными коммуникациями в компании при работе с сотрудниками

разных поколений, необходимо следовать рекомендациям по улучшению навыков коммуникаций сотрудников, развитию технических навыков, созданию корпоративной культуры, которая будет поощрять открытые коммуникации, применять принципы развития сплоченности, командного взаимодействия, такие как [1]:

1. внедрение корпоративной культуры организации, которая создает комфортные условия для трудовой деятельности, активности, креативности и творчества;

2. объединение работников вокруг общей цели: стратегической цели с долгосрочными перспективами реализации (временной промежуток в 3-5 лет);

3. структурирование команды при помощи подхода организационного дизайна, с определением и распределением функций между сотрудниками;

4. внедрение регулярных мероприятий, направленных на укрепление ментального здоровья сотрудников, создание возможностей неформального общения.

Кроме того, формирование единого информационного пространства внутри компании позволит [5]:

1. устранить между сотрудниками и руководителями разрывы в коммуникациях;

2. повысить готовность руководства к диалогу с персоналом;

3. улучшить ведение диалога с сотрудниками, что позволит им донести свою позицию и мнение до руководства;

4. систематизировать общие стандарты поведения в соответствии с корпоративным кодексом и этикой организации.

Улучшение организации внутренних коммуникаций способствует росту вовлеченности персонала, мотивации к труду, эффективности и производительности трудовой деятельности и, впоследствии, формирование у клиентов потребительской лояльности к продукции и бренду такой организации.

Одним из инструментов планирования и управления коммуникациями является матрица коммуникаций — положение или регламент, в котором отражается кто и кому передает информацию, как устроено каскадирование, как происходит сбор и передача информации для

каналов внутренних коммуникаций, по каким каналам передается информация, как происходит обратная связь.

Более полное описание матрицы коммуникаций для рассматриваемых поколений представлено в табл. 1.

Таблица 1

Матрица коммуникаций поколений

	<i>Поколение X</i>	<i>Поколение Y</i>	<i>Поколение Z</i>
Канал коммуникации	Эл. почта, чат в соцсети, мессенджеры, печатные и электронные издания	Соцсети, мессенджеры, чаты в соцсетях	Соцсети, мессенджеры, чаты в соцсетях, игры, квизы, чат-боты
Форматы сообщений	Текстовые сообщения, документы, видео	Короткие простые тексты, графика, визуализация, подкаст	Минимум текста, визуализация, стримы, шоты
Площадки коммуникаций	Открытые форумы, конференции, площадки для высказывания мнения, дискуссии	Открытые форумы, регулярные встречи, площадки для обмена мнениями	Интерактивная среда, онлайн/офлайн-встречи, комьюнити
Мотивация в коммуникации	Хотят получить признание и оценку, влиять на других	Желание реализовать свои идеи, делиться опытом	Хотят делиться знаниями, получить эмоции

Источник: [6].

В табл. 2 перечислены основные виды контента с учетом особенностей сотрудников разных поколений в российских компаниях.

Каждое поколение формируется под влиянием уникальных исторических событий, экономических условий и технологических прорывов, что напрямую влияет на их ценности, ожидания от работы и стиль коммуникации. В обществе, где сочетаются люди разного возраста, очень важно находить индивидуальный подход, чтобы получить максимально эффективный результат от совместного взаимодействия и работы.

Виды контента

<i>Поколение</i>	<i>Вид контента</i>
X	Образовательный, полезный, информационный контент; лонгриды; большие фото; короткие видео; аудиозаписи, радио; целостное представление о событии; деловые и личные аспекты
Y	Для 59% — тексты; читают по диагонали; хайп, тренды; видео с инструкциями, чек-листы; упор на бренд, торговую марку, их историю, фишки, достижения
Z	Визуальные платформы; прямые трансляции; короткие и простые тексты; обязательно диалог/обратная связь; пользовательский контент; блоги топ-менеджмента и руководителей

Источник: [6].

Теория поколения имеет значительное влияние на формирование системы внутриорганизационных отношений между сотрудниками разных поколений и их руководителями. В связи с этим, происходит изменение внутриорганизационных коммуникаций, которые не всегда могут иметь положительные результаты и приводить к внутриорганизационным конфликтам, снижающих эффективность труда, ухудшая корпоративную атмосферу внутри трудового коллектива и снижая вовлеченность и мотивацию сотрудников. Чтобы обеспечить высокую эффективность коммуникаций внутри компании при работе с сотрудниками разных поколений, необходимо проводить работу по сплоченности команды, формированию сильной корпоративной культуры и создание единого информационного пространства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аджарян А.С., Малинская А.И., Забарная Ж.В., Гуторов И.И., Марина К.А., Боначева А.С. Эффективные внутриорганизационные коммуникации как ценность современного менеджмента // Финансовая экономика. — 2021. — № 1. — С. 107-110.

2. Бородина В. Поколение Т: как «Тинькофф» находит будущих сотрудников среди школьников // Forbes. — 2 декабря 2019. — URL: <https://www.forbes.ru/biznes/388455-pokolenie-t-kak-tinkoff-nahodit-budushchih-sotrudnikov-sredi-shkolnikov>
3. Буханцов А.В. Методики работы с поколениями (X-Z) в организации // Научный электронный журнал «Вестник науки». — 2023. — Т. 1, № 5 (62). — С. 10-16.
4. Иванова И.А. Теория поколений: проблемы обучения и адаптации молодых специалистов в XXI веке // ТДР. — 2015. — № 5.
5. Ивлева Е.Е. Изменения во внутренних коммуникациях организации в период пандемии // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. — 2021. — № 1. — С. 69-74.
6. Корпоративная культура, внутренние коммуникации, вовлеченность персонала и построение бренда работодателя. — URL: <https://happyspeaker.ru/nshonina>
7. Официальный сайт Компании «Яндекс». — URL: <https://yandex.ru/company/about>
8. Пономарева Е. С. Теория поколений // Достижения науки и образования. — 2017. — № 8 (21).
9. Развитие людей и бизнес-среды. Сотрудники Яндекса // Официальный сайт Компании «Яндекс: Устойчивое развитие». — URL: <https://sustainability.yandex.ru/investing-in-people/yandex-employees#diversity>
10. Теория поколений и мотивация. Есть ли различия между X-Y-Z на самом деле? // Солар. Дзен. 15 апреля 2021. — URL: <https://zen.ru/a/YHflumMChQGiktti>
11. Щенникова М. Трудовые ценности в поколенческом анализе: сравнение поколений X, Y и Z // The Wall. — 15 июня 2016. — URL: <https://thewall-magazine.ru/generation-analysis-x-y-z/?ysclid=m9wihb58r8268220025>
12. Ужве Алина. Теория поколений: понимание и взаимодействие с разными возрастными группами в команде // Хабр. 6 февраля. — URL: https://habr.com/ru/companies/korus_consulting/articles/880090/
13. Campbell W. Keith, Twenge Jean M. The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement // New-York: Simon & Schuster 2009.
14. Google: уникальные подходы к подбору и развитию // MChoice. — 25 июня. — URL: <https://m-choice.ru/blog/уникальные-подходы-к-подбору-и-развит/>
15. William Strauss, Neil Howe. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069 // Harper Collins Publishers. 1991. — URL: <https://archive.org/details/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/page/n5/mode/2up>