

УДК 658.336

*Н. П. Литвинова*Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск,
e-mail: uvr09@yandex.ru**ПОКОЛЕНИЕ «Y»: А ГДЕ ЖЕ У НЕГО КНОПКА?**

Ключевые слова: поколение «Y», мотив, стимул, мотивация труда, «Миллениалы», жизненные ценности, модели поведения, методика С. Ивановой, карта мотиваторов, индивидуальные особенности мотивации.

Эффективное управление сотрудниками организации напрямую связано с их мотивацией. Только понимая, какие мотивы лежат в основе действий подчинённого, руководитель может разработать индивидуальную систему методов управления им. Сейчас на рынок труда выходит поколение, которое формировалось в эру всеобщей глобализации и высоких технологий, что разительно отличает его от своих предшественников. Его называют поколение «Y» или «Миллениалы». И далеко не все работодатели чётко представляют себе, как правильно мотивировать представителей этого поколения к работе в современной рыночной организации. Выход на рынок труда этого молодого поколения заставляет пересматривать традиционные формы и методы работы и искать новые подходы для максимального использования их потенциала. Представители, так называемого поколения «Y», стали выходить на рынок труда с 2000 г., и, по данным Федеральной службы Госстатистики, на сегодня они составляют 35 % населения в трудоспособном возрасте, а к 2020 г. это будет порядка 50 % работающих. Статья посвящена поиску путей эффективной мотивации к труду поколения «Y» с учетом их особенностей и расстановки ценностных ориентиров. Объектом наблюдения послужила ООО «Доставка Гуру МСК», логистическая компания, предоставляющая курьерские услуги для интернет-магазинов в филиалах по Москве, Санкт-Петербургу и ещё 300 городам страны. В рамках исследования рассмотрен теоретический аспект проблемы мотивации труда поколения «Y»; проанализирован процесс мотивации труда работников поколения «Y» в ООО «Доставка Гуру МСК» и подготовлены рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда работников поколения «Y» в ООО «Доставка Гуру МСК».

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда для работников поколения «Y».

Материал и методы исследования: в статье использовались материалы ООО «Доставка Гуру МСК». И методы исследования: абстрактно-логический, экономико-статистический, расчётно-конструктивный, монографический и социологический методы исследования.

Результаты исследования: получены результаты исследования мотивации работников поколения «Y» в ООО «Доставка Гуру МСК».

Область применения результатов: полученные результаты целесообразно применять в качестве рекомендаций для улучшения мотивации труда поколения «Y» в организациях, осуществляющих аналогичную деятельность на российском рынке.

Эффективное управление сотрудниками организации напрямую связано с их мотивацией. Только понимая, какие мотивы лежат в основе их действий, руководитель может разработать систему форм и методов управления, наиболее подходящую конкретному работнику [19].

Представители, так называемого поколения «Y», стали выходить на рынок труда с 2000 г., и, по данным Федеральной службы Госстатистики, на сегодня они составляют 35 % населения в трудоспособном возрасте, а к 2020 г. это будет порядка 50 % работающих. А это означает, что работодатели будут вынуждены обратить самое пристальное внимание на изучение особенностей этого поколения и поиска понимания его мотивационного поля [1].

Поколением «Y» называют людей, родившихся в последние 20 лет прошлого века. Они формировались в период всеобщей глобализации и высоких технологий. И именно это отличает их от предшествующих поколений. Кроме этого их называют ещё «миллениалы». И далеко не все работодатели знают, как привлечь их к работе в организации и эффективно мотивировать [2].

Авторы «теории поколений» американские ученые Уильям Штраус и Нейл Хоув в 1990-е годы сформулировали идею о том, что людей определенной возрастной группы, как правило, объединяет особый набор убеждений, ценностей и моделей поведения. Объясняется это тем, что они росли в одинаковых исторических условиях [22]. Так

называемый конфликт поколений стал предметом изучения этих ученых. И они обнаружили причину этого конфликта в том, что он возникает не из-за разницы в возрасте, а, скорее всего, из-за разницы в ценностях. Иначе, пишут они, люди при достижении определенного возраста, пересматривали бы свои ценности и изменяли бы их, приближаясь к ценностям их родителей. Однако в реальной жизни этого не происходит [4].

По мнению У. Штрауса и Н. Хоува «основополагающие ценности людей меняются через определенное количество времени и напрямую зависят от одних и тех же событий, которые эти люди пережили (политических, экономических, социальных, технологических), а также от принципов их воспитания. Ценности, сформированные до 12–14 лет, являются подсознательными и порой неявными для их обладателей, но в течение всей жизни каждое поколение неизбежно живет и действует под их влиянием» [14, с. 154]. И причиной сложностей во взаимопонимании между представителями разных поколений эти учёные видят именно в различии ценностных ориентаций в этих поколениях. Они представлены в табл. 1.

Таблица 1

Эволюция поколений по теории Н. Хоува и У. Штрауса [21, с. 78]

Годы рождения	Название поколений
1923–1945	Молчаливое поколение
1945–1965	Беби-бумеры или бумеры
1965–1984	Поколение «Х» или «Неизвестное поколение»
1984–2000	Поколение «Y» или «поколение Миллениум»
2000–2014	Поколение Z

Характеристики поколения отличаются в разных странах в зависимости от политических, экономических, социальных и других условий. В США к поколению «игрек» принято относить родившихся в 1981–2000 гг., а в России к нему относят поколение рождавшихся в новых социально-политических условиях, с началом горбачевской Перестройки, распада СССР – 1987–2000 гг. Но чёткого определения такого подразделения поколений не существует [9].

Справиться с «миллениалами» бывает непросто и родителям, и преподавателям, и более старшему начальству [8]. Понять, через какую призму они видят мир, – задача не из простых, особенно с учётом того, что в наше время как никогда силён культ индивидуальности, каждый стремится быть личностью и выделиться на фоне «серой массы» [3]. Однако психологам всё же удалось выделить основные черты, которые в той или иной мере имеют все люди поколения «Y».

1. Амбициозность. В этом плане «миллениалам» нет равных, однако в приоритете для них стоит совсем не то, что имело значение для их родителей и дедушек. В отличие от людей старшего возраста, «игреки» не стремятся строить карьеру в традиционном понимании этого слова, для них не имеет значения карьерный рост и постоянная гонка за солидными должностями и более высокой зарплатой. «Главное – следовать зову своего сердца» – говорят они и действительно приносят карьерные перспективы в жертву возможности заниматься тем, что действительно приносит удовольствие.

2. Культ индивидуальности. Мы уже затрагивали его выше, но вне всяких сомнений, эта тема стоит более пристального рассмотрения. Новое поколение «Y» предъявляет к работе и жизни совершенно иные требования. И в первую очередь это объясняется тем, что их взросление пришлось на период, когда уже не было ни принудительного распределения после вузов, ни жёсткой «привязки» к месту работы и учёбы. Свобода выбора во всём – от субкультуры до возможности открыть собственный бизнес и развивать его – наложила свой отпечаток. Для «Миллениалов» в приоритете уже не материальная стабильность и уверенность в завтрашнем дне, а возможность проявить свои таланты и максимально реализовать свой потенциал, сделать что-то, чему будут завидовать и чем восхищаться другие.

3. Инфантильность. Пожалуй, это – настоящий бич всех «игреков». И те, кому сейчас 18–20 лет, и те, кому пошёл четвёртый десяток, упорно не хотят прощаться с детством. Они не спешат съезжать от родителей, вступать в брак, заводить детей. Здесь в игру вступает множество разных причин: отчасти не хочется

повторять ошибки родителей, которые рано начали самостоятельную жизнь и вынуждены были провести большую её часть на нелюбимой работе, зарабатывая сущие копейки и не имея возможности просто... быть свободными. К тому же в современной экономической ситуации накопить на ту же квартиру, зарабатывая честным трудом, практически невозможно, а влезать в ипотечное «рабство» никто не горит желанием.

4. *Внутренняя пустота и одиночество.* Несмотря на то, что в центре жизни «игреков» – удовольствие, по-настоящему счастливы лишь немногие из них. А подавляющее большинство живёт с чувством глубокой внутренней неудовлетворённости, сожалением об упущенных возможностях и ощущением того, что нет ни одного человека в целом мире, который мог бы их на 100% понять и принять такими, какие они есть. Вечная гонка за более дорогими вещами и удовольствиями не радует, а только ещё глубже погружает человека в депрессию – отсюда и бешеная популярность психологических консультантов и тренингов [18].

Сложнее всего общаться с «игреками» всё-таки тем, кто занимает руководящие должности в разных компаниях. Тем не менее, зная особенности мышления поколения «Y», к ним легко можно найти подход. В работе, вне зависимости от сферы деятельности, они ценят: равноправную и справедливую конкуренцию, возможность стать лучшим; партнёрские отношения с коллегами и начальством – вместо жёсткой иерархии; мудрое лидерство, а не руководство; обмен информацией, а не её защиту; принятие любых решений на основе коллективного обсуждения или независимого анализа, а не просто указаний сверху [10].

Лучшая мотивация для «Миллениалов» – это возможность реализовать свой потенциал, раскрыть таланты, заниматься чем-то по-настоящему интересным и необычным, работать в дружной команде и развлекаться на полную. И если вы предоставите им такую возможность, то получите самых целеустремлённых и самоотверженных сотрудников, которых только можете себе представить. И ещё парадокс заключается в том, что

«игреки» легко общаются в сети с незнакомыми им людьми, тогда как в реальной жизни, зачастую, они имеют проблемы в общении с ними. Им удаётся создать свой идеальный виртуальный мир, мир, где главенствуют их законы. Поэтому поколение отличается большой наивностью и незнанием реалий этого мира. Поколение игреков часто баловали родители, выросшие в годы тотального дефицита. По этой причине самостоятельность не является отличительной особенностью Y. Во всем это поколение стремится получить положительные эмоции: шопинг, развлекательные центры, кино, квесты. Игрекам не нравится начинать профессиональный рост с низших ступеней, они хотят получать награды и высокие гонорары прямо сейчас, просто за то, что они есть. В то же время они стремятся достигать профессионализма в нескольких областях сразу, стремятся к получению разносторонней информации, что является плюсом [12].

Исследование базировалось на трудах российских и зарубежных учёных. Скрупулёзно проблемы поколения «Y» рассмотрена в работах Нейла Хау и У. Штрауса «Тысячелетние восстания: новое великое поколение», А. Архиповой «Поколение “Y” и Поколение “Z”» в поиске собственных мест под Солнцем», Б. Тулгана «Не всем достанется приз. Как управлять поколением “игрек”», Е.И. Хомяковой «Поколение “Y” в контексте социального взаимодействия в современном обществе» и др.

Теория Штрауса и Хоува получает неоднозначные оценки. Так, Альберт Гор, закончивший Гарвард вместе со Штраусом, полностью был согласен в авторами теории поколений. К нему присоединились Дина Гомес, Дэвид Рисмен, Ричард Нойштадт, социолог Рисмен, политолог Нойштадт, а также Грегг Аанестада и Фрэнк Гианкола [16].

Критически отнеслись к идее поколений журналист Джонатан Альтер, председатель Педагогического колледжа Колумбийского университета Артур Левин, Геральд Першелл и Уильям МакЛагин [17].

Справедливости ради, надо отметить, что не все российские специалисты одинаково позитивно встретили теорию поколений. Так, Ирина Ходарева, руководитель HR-отдела холдинга «ТИБЛ-Груп»,

считает, что эта теория слишком обобщает целые пласты людей, не учитывая ни психологический тип, ни темперамент, ни личные мотивы и социальные приоритеты [7].

Николай Бердяев считает, что на мировоззрение и ценности человека влияет семья, близкое окружение, а также социальная и экономическая среда периода, в котором он родился. Каждое следующее поколение вбирает в себя ценности новой эпохи, строит жизнь в направлении, соответствующем современному ритму жизни, веяниям [13].

Мировоззрение «Миллениалов» в России развивалось под влиянием распада СССР, многочисленных терактов и военных конфликтов. Итогом этого стало появление свободных людей, живущих здесь и сейчас, главная цель которых не в заработке денег, а в получении эмоций и саморазвитии. Скорее всего поэтому они не хотят отделять работу от самореализации, и им не нравится мириться с рутинной и неинтересной работой. Они готовы много работать – но при условии, что видят, ради чего это делают [15].

Объект наблюдения в исследовании – ООО «Доставка Гуру МСК», логистическая компания, предоставляющая

курьерские услуги для интернет-магазинов в филиалах по Москве, Санкт-Петербургу и 300 городам страны [23].

В этой организации работают 55 сотрудников, и 43 человека, или 78%, относится к поколению «Y». Поэтому компании столкнулась с проблемой удержания молодых сотрудников, и какие механизмы и методы помогут повысить эффективность труда.

В результате опроса были выявлены мотивационные предпочтения в условиях труда для сотрудников поколения «Y», они представлены в табл. 2.

На основе методики проективных вопросов С.В. Ивановой были определены существующие карты мотиваторов сотрудников и дана их интерпретация. Исследование состоит из 3-х этапов: составление проективных вопросов; проведение опроса; обработка данных опроса [5].

В табл. 3 представлен результат данного исследования на примере сотрудников отдела продаж (ООО «Доставка Гуру МСК»).

На основе проведенного опроса, и карты мотиваторов сотрудников компании ООО «Доставка Гуру» можно предложить следующие рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала.

Таблица 2

Результат опроса сотрудников поколения «Y» в компании ООО «Доставка Гуру МСК» (43 работника)

Мотивационный фактор	Количество	
	%	чел.
Интересная и разнообразная работа	76%	33
Обучение за счет компании	74%	32
Быстрый карьерный рост	67%	29
Возможность управлять людьми	67%	29
Гибкий график для возможности успешно сбалансировать работу и личную жизнь	63%	27
Близость офиса к дому	44%	19
Красивый офис и комфортные условия труда	44%	19
Высокий социальный статус, полученный от должности	40%	17
Хорошие отношения с руководством компании	35%	15
Возможность самореализации	21%	9
Работа по имеющейся специальности	19%	8
Возможность получения кредитов (на жилье, машину и пр.)	14%	6
Важность своей статусности, признания в компании	14%	6

Карта интерпретации мотиваторов сотрудников поколения «Y»
(ООО «Доставка Гуру МСК»)

Сотрудник	Карта фактических мотиваторов	Особенности мотивации
Сотрудник 1	Справедливость оплаты труда, чёткая цель, ориентация на результат, хороший руководитель, признание и статус	Важна справедливость оплаты труда. Сотруднику подобного типа необходимо ставить завышенную планку целей. Личность руководителя оказывает значительное влияние на мотивацию сотрудника. Ориентация на статусные факторы
Сотрудник 2	Интересная работа, оплаты, деньги, идея, нормальный режим, коллектив, статус	Потребность в интересной работе и материальном вознаграждении. Необходимо понимание и разделение цели компании, значимость ее достижения
Сотрудник 3	Деньги, одобрение, карьерный рост, личность руководителя, нормальный режим работы, слава и почет, полномочия и ответственность	Высока материальная мотивация. Для данного сотрудника важны стандартные атрибуты успешности и признания. Личность руководителя будет оказывать значительное влияние на мотивированность сотрудника. Сотрудник ориентирован на высокие достижения, важно развитие, необходимо предоставить значительную свободу в принятии решений

Учитывая, что в компании более 70 % сотрудников относится к поколению «Y», нужно обратить внимание на основные поведенческие и ценностные установки, которые были выявлены в результате опроса. Как показало исследование, важным инструментом работы с молодежью является корпоративное обучение, комфортные условия труда, четкость целей, интересная работа, похвала, гибкий график.

Люди поколения «Y» в современном мире занимают значительный сектор в общей массе трудовых ресурсов. Для эффективной организации труда руководителям старшего поколения нужно подстраиваться и идти на компромиссы,

однако знание особенностей данного типа людей дает возможность облегчить работу с этим поколением, действуя на их мотивацию к труду предложенными выше методами.

Таким образом, становится очевидным, что актуальность темы исследования, несомненно, представляет интерес практикам и теоретикам сферы управления, поскольку в ней рассмотрены теоретические аспекты проблемы мотивации поколения «Y», дан аналитический аспект этой проблемы и сделаны рекомендательные предложения по усилению мотивации молодежи поколения «Y» на базе конкретной российской организации.

Библиографический список

1. Балашов А.П. Организационная культура: учебное пособие. – М., 2016.
2. Гениберг Т.В. Благотворительность в России в конце XX – начале XXI веке: характерные черты, сложности, пути развития. Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2016. – №3 (42). – С. 181–190.
3. Гончарова Е.Ю., Чистякова В.И. Доведение целей организации до каждого сотрудника как эффективный способ мотивации // Современные направления теории и практики экономического анализа, бухгалтерского учета, финансового менеджмента: сборник материалов международной научной конференции. Сибирский университет потребительской кооперации. – 2017. – С. 67–71.
4. Зиннер В.Я. Биржевой финансовый рынок России: проблемы и перспективы развития // Экономика и предпринимательство. – 2018. – №7 (96). – С. 157–160.
5. Иванова С.В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? – 8-е изд. – М.: Изд-во Альпина Паблишер, 2013. – 288 с.

6. Литвинова Н.П. Формирование системы мотивации персонала: практический аспект // Экономические, экологические и социокультурные перспективы развития России, стран СНГ и ближнего зарубежья: материалы I Международной научно-практической конференции / Ответ. ред. И.Г. Воробьева. – 2015. – С. 69–76.
7. Натальина Т.В. Реформы в высшем образовании и их влияние на уровень подготовки выпускников // Условия эффективности качественной профессиональной подготовки в университете: материалы международной научно-методической конференции. Сибирский государственный университет путей сообщения. – 2017. – С. 67–69.
8. Немцева Ю.В. Организационно-экономические основы управления профессиональной ориентацией молодёжи в рыночных условиях (на примере г. Новосибирска): автореф. дис. ... канд. экон. наук / Ом. гос. ун-т. Омск. – 2004.
9. Петухова С.В. Актуализация методов управления персоналом в современных условиях // Проблемы экономической науки и практики. Сборник научных трудов / под ред. С.А. Филатова; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. – Новосибирск, 2015. – С. 161–164.
10. Соболев В.Ф., Малеванная М.В. Стратегические цепочки процедур реструктуризации и банкротства как стратегия управления // Вестник НГУЭУ. – 2013. – №2. – С. 158–171.
11. Терешкина Н.Е. Система механизмов реализации государственной инновационной стратегии // Могущество Сибири будет прирастать!?: сборник докладов международного научного форума «Образование и предпринимательство в Сибири: направления взаимодействия и развитие регионов»: в 4 т. – 2018. – С. 299–303.
12. Тулган Б. Не всем достанется приз. Как управлять поколением «игрек». – М.: ООО Манн, Иванов, Фербер, 2017. – С. 200.
13. Хомякова Е.И. Поколение «Y» в контексте социального взаимодействия в современном обществе // Известия ТПУ. – 2011. – №6. – 153 с.
14. Ягупа Е.Г., Лазаренко А.Н. Роль человеческого капитала в условиях инновационной экономики // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2014. – №17. – С. 226–231.
15. Амстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
16. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ.: учебное пособие. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.
17. Котлер Ф. Маркетинг в менеджменте. – СПб.: Питер, 2001. – 496 с.
18. Маслоу А. Мотивация и личность: пер. с англ. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с.
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
20. Нейл Хау, Штраус У. Тысячелетние восстания: новое великое поколение. – М.: Изд-во «Кноpf Doubleday, 2000. – 544 с.
21. Архипова А. Поколение «Y» и Поколение Z в поиске собственных мест под Солнцем [Электронный ресурс]. – URL: https://fpp.spb.ru/sites/fpp.spb.ru/files/pokoleniya_xyz.pdf.
22. Сайт [Электронный ресурс]. – URL: <https://dostavka.guru>.