

# ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ПОКОЛЕНИЯ Z

**Е.А. Пшеничная**

Научный руководитель М.Н. Белинская  
Самарский национальный исследовательский университет имени  
академика С.П. Королева

Стратегия управления персоналом выступает необходимой составляющей стратегии организации, она формирует генеральное направление в работе с персоналом. Это становится особенно необходимым на фоне перемен, кризисов и неопределенности. Важным изменением на рынке труда стал выход на рынок труда нового поколения, поколения Z, такого неизвестного и очень дефицитного, так как является демографической ямой. Организации задаются вопросом, как привлечь, как мотивировать, а может и нет в нем никаких отличий от их предшественников. Ответить на эти вопросы берется теория поколений.

У теории поколений много прародителей: философ В. Дильтеем, мыслитель Абдуррахман ибн Хальдун, но распространение она получила в США благодаря экономисту и специалисту в области демографии Н. Хоуву и историку В. Штраусу. В 1980-х годах они начали работу над первой книгой «Поколения», в которой описывалось влияние истории США на биографии людей того времени [1].

В их теории поколение – это совокупность людей, личность которых формировалась под влиянием одних и тех же событий, имела одинаковые особенности воспитания, в которых вкладывались одинаковые ценности.

Ценности у человека формируются до 12-13 лет, то есть до подросткового возраста. Из факторов, влияющих на жизненные ценности, можно выделить: окружение (тип семьи, кумиры, идеалы) исторические события (война, катаклизмы, кризисы), объединяет это все дефицит – то, чего ребенку хватало.

В их книге The Fourth Turning делается акцент на цикличности истории, а значит если события схожи, то и поколения должны иметь общие черты. Такая цикличность была обнаружена не только в США, но и в других развитых странах. Этот цикл авторы разделили на четыре части или на четыре архетипа поколений: пророки, кочевники, герои, художники. Каждое последующее поколение является противоположностью прошлого, и каждое второе поколение будет изменять историю, тогда как художники и кочевники будут всего лишь приспособленцами.

Аналогично эти архетипы встречались и в истории России. «Герои» у нас – «Победители», «художники» - это «молчаливое поколение», «пророки» - беби-бумеры, «кочевники» - поколение X.

Например, в годы войны был дефицит еды, поэтому молчаливое поколение или поколение художников имеет особое отношение к пище. Их

окружение – это победители в войне, те, чьи заслуги они воспевали, поэтому их называли художниками. Благодаря им Гагарин полетел в космос. И пришло время для нового поколения – пророков. Страх ушел, люди положительно думают о будущем, открыты к нему. Идеология активно продвигается, развивается наука и образование. Поколение X – пользователи нового мира, ведь именно для них он создавался. Для поколения X эти ценности начинают устаревать, они хотят перемен. В рамках данной теории изменения, которые происходят в наши дни, лягут на плечи поколения Y, значит, поколение Z будет иметь черты молчаливого поколения: страх за будущее вместе с необходимостью изменения мира. Схематично этот цикл представлен на рисунке 1. В таблице 1 приведено краткое описание поколений.

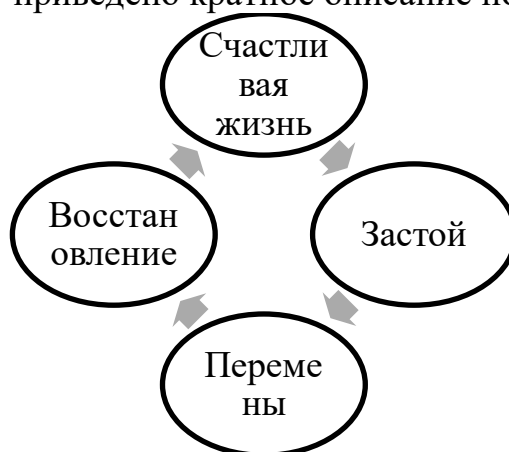


Рисунок 1 - Абстрактное представление цикла поколений

Таблица 1. Краткое описание поколений

Архетипы	Герой	Художник	Пророк	Странник	Герой
Российская классификация поколений	Победители	Молчаливое поколение	Беби-бумеры	Поколение X	Поколение Y
Аналогия с временем года	Осень	Зима	Весна	Лето	Осень
Годы рождения	1900-1923	1924-1944	1945-1963	1963-1984	1984-2004
Годы проявления личности	1920-1943	1944-1964	1965-1983	1983-2004	2004-2024
Факторы влияющие на поколение в России	Гражданская война, эпидемия, голод, НЭП, коллективизм	Вторая мировая война, репрессии	Настало «светлое будущее», в них воспитывались определенные качества	Холодная война, активное влияние запада, наркотики и СПИД, дефицит	Новые русские, рыночная экономика

Особенности поколения	Коллективисты, высокая активность	Страх за жизнь, бережливость, вложения в будущее – развитие науки	Коллективисты, командный дух, честь, культ молодости и спорта. Погруженность в работу	Ранняя самостоятельность, прагматизм, карьеристы.	Культ личности, желание жить для себя, уход от семейных ценностей, толерантность
-----------------------	-----------------------------------	---	---	---	--

У теории поколений есть сторонники, которые стали применять её сразу же в маркетинге для развития организаций, однако есть и критики, обвиняющие теорию в обобщенности, что она не учитывает наличие индивидуального набора характеристик личностей, а также её критиковали за отсутствие доказательной базы. Авторы строят теорию на влиянии на людей сильного фактора, который объективно может возникнуть, а может нет, его продолжительность может быть разной, её характер и влияние тоже, однако они все же определили отрезок протяженности поколений в 20 лет, соответственно цикл – 80 лет, что не имеет под собой обоснований [2].

Сменность поколений в России разными авторами видится по-разному, а точнее они не придерживаются точных границ. Некоторые даже выделяют промежуточную группу - «эхо»-поколения, объединяющую в себе черты прошлого и нового поколения.

Таким образом, нельзя с уверенностью говорить о применимости данной теории на практике. Всегда необходимо ориентироваться на особенности конкретного индивида. Для этого проводят интервью, анализируют результаты работы и сопроводительные письма от прошлых работодателей. Это называется операционный процесс в управлении персоналом, но если речь идёт о стратегическом управлении, то поколенческая теория подойдёт как нельзя кстати. Формирование стратегии само по себе заставляет обобщать направление совокупности действий. Например, выбрав стратегию сохранения состава персонала, всё равно придётся кого-нибудь уволить или кто-то будет вынужден уйти. Стратегия управления человеческими ресурсами лишь задает общее видение направления, в котором движется организация в отношении персонала. Следовательно, обобщив особенности «поколения Z», а точнее выделив признаки свойственный большей части людей этой группы. Менеджеры по персоналу смогут выстроить свою работу таким образом, что это привлечет представителей поколения Z в штат организации, повысит их приверженность и лояльность, снизит текучесть, а значит и обеспечит максимизацию прибыли.

Таблица 2 описывает, какие факторы сформировали особенности поколения Z.

Таблица 2. Характеристика поколения Z

Группа факторов	Характеристика фактора	Проявления
Семья	Увеличивается число неполных семей, разводы, равенство полов в отношениях	Страх заводить долгосрочные отношения. Намеренность женщин занять руководящие должности в ущерб семье
Идеалы	Люди добившиеся успеха легко, за счёт связей и денег	Основным мотиватором становятся деньги и популярность
Рынок	Избыток выбора, снижение качества	Повышенная избирательность, критичность в оценке
Образование	Доступность образования	Рост образованности
Политика	Развитие коррупции, пропаганда, продажность политических кумиров, фальсификация выборов	Абсентеизм
Социальность	Общение больше в цифровом мире	Страх живого общения
Война	Санкции, повышение цен	Неопределённость, страх за будущее
Технологии	Повсеместное и всеобъемлющее применение технологий	Зависимость от интернета, неспособность в принятии решений. Высокая скорость освоения и принятия инноваций

Как видно из таблицы 2, поколение Z имеет как положительные черты, так и недостатки. Менеджеры по персоналу должны будут бережно включать это поколение в общественные коммуникации, развивать навык общения с людьми. При этом к обучению они будут более открыты, а вот метод обучения или образовательную программу им лучше предоставить на выбор. Также менеджерам придется работать с возникшим из-за войны и санкций страхом будущего. В этом могут помочь методы построения карьеры, работа с талантами, то есть внедрение индивидуалистического подхода учитывающего особенности отдельной личности.

Таким образом, опираться на поколенческие особенности можно только на стратегическом уровне, а при операционном управлении персоналом эффективнее ориентироваться на личностные характеристики и компетентностный набор.

#### **Список использованных источников**

1. Асташова Юлия Владимировна Теория поколений в маркетинге // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pokoleniy-v-marketinge> (дата обращения: 20.11.2022).
2. Исаева Марина Александровна Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува // Знание. Понимание. Умение. 2011. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokoleniya-krizisa-i-podema-v-teorii-v-shtrausa-i-n-houva> (дата обращения: 20.11.2022).