

**Обзор подходов к управлению HR - коммуникациями для разных поколений работников предприятия**

*Тютык О. В., канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
e-mail: tyutyk@mail.ru  
Пермь, Россия*

*Пестерников В.В., магистрант  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
e-mail: pesternikovvv@gmail.com  
Пермь, Россия*

**Аннотация:** В условиях современного управления персоналом предприятиям необходимо изучать поколенческие особенности работников. Эта необходимость обусловлена тем, что предприятия могут оказаться в уникальной ситуации – когда сотрудники всех поколений окажутся на одном предприятии. Создание системы эффективных HR - коммуникаций, развития персонала и предупреждения конфликтов между поколениями – главное, на чем необходимо, на наш взгляд, сконцентрироваться руководству предприятий в современных реалиях.

**Ключевые слова:** персонал, мотивация, развитие персонала, управление HR - коммуникациями, разные поколения.

Сегодня возрастная структура персонала любого предприятия претерпевает радикальные преобразования. Два основных фактора оказывают существенное влияние на подобные изменения – это, прежде всего, демографическая неизбежность и также, технологическая трансформация.

- **Демография.** В настоящее время в структуре персонала представлено четыре поколения: бэби-бумеры (1943 – 1963 годов рождения), поколение X, поколение Y и поколение Z.

У каждого поколения разные способы общения, разные способы работы и разные ожидания от работодателей в отношении компенсации, льгот и продвижения по службе. Эти различия между поколениями часто приводят к напряженности и недопониманию, но различия могут предоставить возможности для разнообразия и роста.

- **Технология.** Цифровые технологии меняют способы общения и работы людей, а такие технологии, как «Big Data», «Интернет вещей», искусственный интеллект, машинное обучение и робототехника, меняют навыки, необходимые для персонала. Эти технологии создают предпосылки, что некоторые работы и профессии устареют[1].

В современных организациях работают вместе три разных поколения, каждое из которых обладает своими навыками, интересами, приоритетами и ожиданиями: это бэби-бумеры, поколение X, поколение Y. Поколение Z только еще начинает свою трудовую деятельность. Неудивительно, что это разнообразие поколений заставляет работодателей искать новые подходы к

управлению персоналом, охватывающие как возможности, так и проблемы связанные с представителями нескольких поколений. Теория, которая основывалась на различиях в ценностях людей разных поколений, была разработана к 1991 году [12; 24]. Эти различия были изучены, как и обуславливающие их причины, например, ситуация в экономике и политике, технологическое развитие общества и т.д. Некоторое время спустя теория стала активно применяться на практике, т.к. она оказалась очень эффективной в сфере бизнеса. Рассмотрим характерные черты представителей только тех поколений, которым предстоит еще активная трудовая деятельность на предприятиях (поколения X, Y и Z) (таблица 1) [16].

Таблица 1

Определение поколений X, Y и Z

Год рождения	1965-1980	1981-2000	2001 – (2021)
Определения	Поколение X Gen X Xers Бэйбу бустер	Поколение Y Поколение Next Gen Y Миллениалы Эхо Бумеры	Поколение Z Поколение 9/11 Хомлэндерс Gen 2020
Возраст в 2019 году	~39-54	~19-35	~18
Главные ценности	Скептицизм Неформальность	Реализм и уверенность Постоянная социализация	«Всегда в движении»
Этика	Уверенность в своих силах	Многозадачность Целенаправленность	Многозадачность Быстрая адаптация Креатив

Поколение X, как работников можно характеризовать, как людей, которые рассчитывают только на себя и больше ни на кого другого. Эти работники достаточно четко понимают свои конкурентные преимущества. Также эти работники реализуют, демонстрируют и стараются динамично развивать свои сильные стороны. *Основной мотивацией* для работников поколения X служит потребность в интеграции в корпоративную культуру, желание быть уверенным в будущем и чёткое знание всех деталей своей работы. В дополнение к этому, в качестве мотивации рекомендуется использовать предоставление возможности постоянно находиться в процессе обучения и личностного роста, а также возможность принимать самостоятельные решения. Сотрудники этой категории покажут высокий уровень эффективности труда, если в компании есть перспектива стабильности, профессионального роста и правильная мотивация. Они с радостью примут условия корпоративного обучения, так как знают, что им необходимо повышать свою компетентность. В системах стимулирования им наиболее интересен фиксированный оклад, премиальные выплаты не имеют большого положительного значения.

Для успешных *HR - коммуникаций* с работниками поколения X характерно общение, но прямое и немедленное, им необходимо получение четкого сообщения, без лишней информации, им важен диалог при общении. Данный тип сотрудников очень четко разграничивает карьеру и личную жизнь [21; 25].

Для работников поколения Y *базовой мотивацией* служит денежное вознаграждение, отсутствие бюрократии и технологическая составляющая. В том же случае, если в организации не внедряются новые технологии и процесс работы не оптимизируется, то это может отрицательно сказаться на интересе работников поколения Y к данной компании и деятельности в ней. Такие работники ожидают технологического прогресса и реализации его на рабочих местах, так как ценят время для развития своих конкурентных преимуществ. Работники поколения Y ведут активную и интерактивную жизнь, предпочитают те организации, в которых наименьшее количество запретов и ограничений. Им важна непринуждённая атмосфера, свободный стиль в общении с коллегами, возможность одеваться в привычной манере и т.п. Отличительной чертой работников поколения Y является отношение к вознаграждению и развитию – они хотят моментальной награды и в свою очередь желают достичь всего и сейчас, имея доступ к знаниям и информации. Трудовые отношения их характеризуются постоянной командной работой и девизом, что каждый в коллективе что-то получает. Возможность работать с другими яркими, творческими людьми, стать частью того, что поможет развить организацию и возможность быть «героем» в компании – ключевые моменты в области мотивации работников поколения Y [24]. Реализация вышеперечисленных мотиваторов обеспечивает преданность своей компании и команде от работников. По отношению к руководству, они, как и работники поколения X, желают видеть частую и мгновенную обратную связь. Также наставничество играет большую роль в рабочих отношениях. Три элемента управляют амбициями работников поколения Y на рабочем месте:

1. Воздействие. Создание различий является сильной мотивационной силой, стоящей за усилиями работников.
2. Общение. Среда мгновенного общения, разработанная благодаря широкому использованию компьютеров, привела к необходимости более профессиональной обратной связи, чем у прошлых поколений.
3. Гибкость. Разрыв между работой и личной жизнью постоянно сужается, все больше людей переходят с работы в офисе на удаленное рабочее место [1; 25].

Поколение Z - самые новые участники в составе персонала предприятия, которые никогда не знали мир до появления интернета. Согласно опубликованному недавнему докладу Рэндстад Workmonitor только 55% организаций готовы согласиться с требованиями работников поколения Z [1;16].

Основными направлениями деятельности предприятий, в которых хотят работать работники поколения Z, будет инновационная деятельность и на первом плане, конечно, – поощрение творчества, свободы, нестандартного подхода к выполнению задач. Главная их *мотивация* – возможность работать в важных и интересных проектах, например, по разработке новой вакцины или в

создании уникальных технологий для решения глобальных мировых проблем. Выделим следующие аспекты работы с сотрудниками поколения Z:

1. Обеспечение карьерного маршрута, который должен включать ступени горизонтальной карьеры. Работать должно быть интересно: это могут быть занимательные проекты, большая зона ответственности.

2. Все они - личности, чем-то отличаются друг от друга. Важно давать им возможность быть уникальным, и чтобы другие это видели.

3. Это самое социально связанное, глобально мыслящее поколение. Они будут использовать свою связанность, чтобы изменить мир. Компании должны предоставить им возможность участвовать в жизни сообщества как на локальном, так и на глобальном уровнях.

4. Не стоит недооценивать их силу. Получив возможность, они будут использовать свои сети, чтобы влиять на бренды и события по своему вкусу.

5. Готовность учить и обучать их. Работодатели должны будут обучать их основной трудовой этике так как они просто не имеют реального опыта.

6. Принять их технологии. Их технологии - это не просто инструмент, это часть их личности. Их устройства, гаджеты и социальные профили являются продолжением самих себя [16;22].

Для работодателя важно выделить явные плюсы и минусы работников поколения Z (таблица 2) [1].

Таблица 2.

#### Преимущества и недостатки работников поколения Z

Преимущества	Недостатки
Лучше и быстрее ориентируются не только в мире технологий, но и вообще в мире	Отсутствие терпения и жажда скорости. Если нет четкого плана выполнения поставленной задачи – задание либо будет выполнено быстро, но как попало, либо не выполнено вообще
Привыкли анализировать большие объемы информации, потому что в них выросли	Независимость от всего
Их мозг легко справляется с несколькими задачами одновременно	Упрямство и прагматизм
Всегда в курсе последних тенденций	Жизнь по принципу «всегда в движении»
Мгновенно адаптируются к новым технологиям	
Креативно подходят к выполнению задач	
Задачи решают быстро	

Важно отметить, что работники поколения Z вольются в состав персонала любого предприятия очень скоро, в ближайшие два – три года. Поэтому очень важно выработать в отношении их стратегию по привлечению и удержанию на рабочих местах. Обобщим основные черты работников поколений X, Y, Z (таблица 3) [1].

Таблица 3.

#### Основные черты работников поколений X, Y, Z

	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
Интерактивный стиль	Предприниматель	Участник	Индивидуальность

Обратная связь. Награды	Свобода — это лучшая награда	Значимая работа	Интересная работа
Мотиваторы	Сделать это по- - своему, забывая правила. Гибкость	Знать, что будет работать с другими талантливыми люди	Возможности в работе
Баланс между работой и семьей	Баланс	Баланс	<i>Пока нет данных</i>
Работа - это	Трудный вызов «Работай, чтобы жить» Работа — это еще не все	Средство для достижения цели. «Жить и работать своим путем». Хочу стимулирования и перемен	Возможность быть уникальным, чтобы другие видели
Коммуникация	Сотовые телефоны Звонки на работе Голосовая почта, Электронная почта	Интернет Сообщения электронной почты Блоги Текстовые сообщения	Социальные сети Электронные сообщения
Отношение к деньгам	Осторожный консерватор Накопление	Рождены чтобы тратить	<i>Пока нет данных</i>
Стиль работы	Найти быстрый маршрут к результатам	Работать в сроки, а не по графику	Получить удовлетворение

После проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что в условиях современного управления персоналом предприятиям необходимо изучать поколенные особенности работников. Эта необходимость обусловлена тем, что предприятия могут оказаться в уникальной ситуации – когда сотрудники всех поколений окажутся на одном предприятии. Создание системы эффективных коммуникаций, развития персонала и предупреждения конфликтов между поколениями – главное, на чем необходимо, на наш взгляд, сконцентрироваться руководству предприятий в современных реалиях.

Будучи самой большой демографической группой в составе персонала, работники поколения Y – Millennials - влияют на то, как предприятия нанимают, управляют и удерживают сотрудников. Чтобы привлечь их, предприятия должны сосредоточиться на ясности формулировок ценностей, содержания работы, приоритетах, отчетности, постоянной обратной связи и коммуникациях, а также возможностях развития. Опыт показывает, что прочные отношения между менеджерами и сотрудниками являются ключом к эффективному использованию знаний, навыков, опыта работников нескольких поколений [3].

Рассмотри подходы к управлению HR - коммуникациями для разных поколений работников предприятия – развивая работу с поколением Y и прогнозируя рабочие отношения с поколением Z (таблица 4) [1;3]

Таблица 4.

Подходы к управлению HR - коммуникациями для разных поколений работников предприятия

Поколение Y	Поколение Z
<p>Сосредоточение работников на целях, а не на вознаграждении.</p> <p>Чтобы привлечь Миллениалов, предприятию необходимо четко сформулировать свои цели в EVP</p>	<p>Сказывая лучше показывать, а не рассказывать. Чтобы удерживать их внимание необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>не перегружать их большими объемами информации – должно быть сразу ясно и «цепляющие»</li> <li>предпочтительно подавать информацию в наглядном визуальном виде</li> <li>использовать простой неформальный язык, но не пытаться говорить на сленге молодежи</li> <li>вовлекать их в активное «практическое» взаимодействие (игры, переписки-ментарии).</li> </ul> <p>Думая об использовании в коммуникации нужно ориентироваться на «среднестатистического» человека. Если использовать партнерские программы с марками/celebrities, нужно постоянно отслеживать их актуальность и регулярно их обновлять.</p>
<p>Фокус на личностном развитии. Само развитие стоит над удовлетворением. Работодатели должны сообщить Миллениалам, что они будут работать в сложных условиях, где они быстро всему научатся. Чем больше предприятие сможет дать возможностей для развития в процессах найма и развития персонала, тем больше вероятность того, что предприятие привлечет самых сильных кандидатов среди Миллениалов.</p>	<p>Апеллировать к авторитету, возрасту, опыту, традиции и проверенности временем в общении с поколением Z бесполезно.</p> <p>Способы коммуницировать с ними - убеждать, объяснять, обсуждать и приводить аргументы</p>
<p>Сосредоточение на работе, а не на руководителе. Традиционные командно-контрольные подходы к управлению больше не работают. Миллениалы ищут обратную связь в наставнических отношениях со своими руководителями. Организации должны сосредоточиться на том, чтобы поставить «правильных» людей, обладающих нужными компетенциями, на руководящие должности.</p>	<p>В коммуникации не надо сразу апеллировать к карьере и карьерному успеху и, в целом, к амбициозным целям, которые достигаются упорным трудом, а надо отсылать к удовольствию и счастью в процессе работы</p>
<p>Постоянные разговоры, а не в ежегодные обзоры результатов.</p> <p>Частые отзывы в данный момент - это</p>	<p>Не стоит обещать светлое и прекрасное будущее: оно абстрактно, и в него не очень верят</p>

то, что важнее всего для поколения Миллениалов.	
Сосредоточение на сильных сторонах работников. С Миллениалами важно сосредоточиться на определении многократных путей к результатам.	Не стоит использовать отсылки к конфликту поколений, подростковому бунту – это не релевантно. Не имеет смысла апеллировать сейчас к поколенческим ценностям: они не отрефлексированы, в сознании молодежи не существуют
Сосредоточение на жизни, а не на работе. Миллениалы ищут больше интеграции трудовой жизни. Миллениалы склонны видеть свою работу как определяющую черту их жизни.	

Надо еще заметить, что по оценкам экспертов только:

- ✓ 29% Millennials заняты активно на рабочем месте
- ✓ 16% активны, но отключены на рабочем месте
- ✓ 55% не вовлечены в процесс на рабочем месте [1; 4].

Тот же опрос показывает, что Миллениалы ценят и больше всего хотят придерживаться гибких условий труда в компаниях с разнообразными управленческими командами [17].

Изменить создавшееся положение возможно - развивая и совершенствуя процесс управления HR - коммуникациями в области EVP – предлагая работникам разных поколений «свой» набор ценностных предложений от работодателя в обмен на: рост заинтересованности персонала в результатах труда, рост степени личной удовлетворенности своим трудом, выстраивание гармоничных взаимоотношений внутри коллектива предприятия, повышение его внутренней устойчивости, формирование имиджа компании – работодателя как социального ответственного предприятия.

### Список литературы

1. Abrams J. & Von Frank V. The Multigenerational Workplace: Communicate, Collaborate, and Create Community. 2014.
2. Allen Jan. Leading Through Employee Engagement, University of WIMilwaukee, 2008.
3. Axiom Consulting Partners: Employee Value Proposition. <http://www.careerarc.com/blog/-percent-ofemployees-who-were-let-go-share-negative-views-ofemployers-new-careerarc-employer-branding-study/2015/06/38>
4. Barzilai-Nahon K., & Mason J.M. How executives perceive the next generation. Information, Communication & Society, 2010, 13(3), 396-418.
5. Barzilai-Nahon K. and Robert M. Mason How Executives Perceive the Net Generation. Information, Communication & Society. 2010, 13(3):396-396-418.
6. Bradley A. The time has come to embrace Millennial perspectives. T+D, (2010). 64(8), 22.
7. Brody C. & Rubin B. Generational differences in the effects of insecurity, restructured workplace temporalities, and technology on organizational loyalty. Sociological Spectrum. (2011). 31(2), 163-192.
8. CareerArc: 2015 Employer Branding Study. [http://flv.o2ideas.com/o2\\_employmentbranding.pdf](http://flv.o2ideas.com/o2_employmentbranding.pdf)
9. Dries N., Pepermans R. & De Kerpel E. Exploring four generations' beliefs about career: is “satisfied” the new “successful”? Journal of Managerial Psychology, 2008. 907-928.

10. Eby Lillian, Allen Tammy D. *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*. Blackwell Publishing Ltd. West Sussex, U.K. 2010.
11. Erickson T. The Four Biggest Reasons for Generational Conflict in Teams. *Harvard Business Publishing*. Retrieved from: 2009.  
[http://blogs.harvardbusiness.org/erickson/2009/02/the\\_four\\_biggest\\_reasons\\_for\\_i.html](http://blogs.harvardbusiness.org/erickson/2009/02/the_four_biggest_reasons_for_i.html)
12. Hammill Greg. Mixing and Managing Four Generations of Employees FDU Magazine Online.  
<http://www.fdu/newspubs/magazine/osws/generations.htm>
13. Hartman J.L. & McCambridge J. Optimizing Millennials' Communication styles. 2011.
14. Hastings R. Millennials expect a lot from leaders. *HR Magazine* 2008. 53: 30.
15. Hastings R. R. Silent Generation Speaks Up About Work. *HR Magazine*. 2008.
16. Heathfield Susan M. Top Ten Human Resources Trends of the Decade. *Four Human Resources Trends*: [http://humanresources.about.com/od/businessmanagement/a/top\\_ten\\_trends.htm](http://humanresources.about.com/od/businessmanagement/a/top_ten_trends.htm)
17. Hershatter A. & Epstein M. Millennials and the world of work: an organization and management perspective. *Journal of Business & Psychology*. 2010. 25(2), 211-223.
18. Heskett J. How. Will Millennials Manage? *Harvard Business School Working Knowledge*. 2007. Retrieved from <http://hbswk.hbs.edu/item/5736.html>
19. Hewlett S.A., Sherbin L., & Sumberg K. How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*. 2009. 1-8.
20. Huybers C. M. The Recruitment and Retention of Generation Y. Master's Research Paper, Department of Training and Development, University Wisconsin- Stout, Menomonie. 2011.
21. Keeter S. K., Parker R. Morin, A. Pond, S. Clement, D. Cohn, M. H. Lopez, G. Smith, R. Fry, Wang, and L. M. Christian. *Millennials: A Portrait of Generation Next*. Pew Research Center. 2010.
22. Lancaster Lynne C. and D. Stillman When Generations Collide at Work Quiz, *Generational Puzzle Answers* <http://humanresources.about.com/od/conflictresolution/a/generationquiz.htm>
23. Lavoie-Tremblay M, E. Leclerc, C. Marchionni and U. Dreviok. The Needs and Expectations of Generation Y Nurses in the Workplace. *Journal for Nurses in Staff Development*. 2010.26: 2-8.
24. Twenge J.M., et al. Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*. 2010. 36(5), 1117-1142
25. Lyons S.T., Ng E.S.W. & Schweitzer L. Summary report of key findings. *Generational Career Shift*. 2011. 1-53.