



Поколения Y

и старше...

Андрей Онучин, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»

В последнее десятилетие XX века увидела свет книга Дугласа Коупленда «Поколение X», моментально ставшая бестселлером. С этого момента тема поколений вышла за рамки академических дискуссий и стала набирать популярность. Коупленд описал страх и тревогу людей, которые родились в шестидесятые годы и ощутили потерю связи с ценностями и идеалами поколения демографического взрыва (беби-бумеров). Такой подход к пониманию поколений – через разрывы и различия – стал основным в описаниях популяризаторов и обыденных представлениях. За «поколением X» последовало «поколение Y», затем появилась необходимость ввести понятие «поколение Z». Дальше авторы, возможно, вернуться к началу алфавита...

Иногда можно услышать, что представления о поколениях – это артефакт, а все различия, приведенные в описаниях, – не более чем характеристика разных возрастных групп. Действительно, во всех этих исследованиях не проводится

четкого разделения между возрастными и поколенческими характеристиками. Это связано с тем, что методик аналогичных тем, по которым сейчас анализируются «игреки», во времена молодости «иксов», а уж тем более старших поколений, не использовалось. Поэтому возможно, что часть свойств, которые сейчас приписываются поколенческим особенностям «игреков», – на самом деле возрастные. Однако очевидно, что не все характеристики являются чисто возрастными. По результатам опроса, проведенного на сайте компании «ЭКОПСИ Консалтинг», 23% участников считают, что все приписываемые «игрекам» черты являются возрастными. Остальные 77% признают наличие у поколений выраженных особенностей. Значит, различия поколений диктуются не только жесткими факторами – люди сами стремятся увидеть эти различия в жизни, накладывая на поведение представителей разных возрастных групп собственные ожидания и тем самым стимулируя их вести себя определенным образом.

В этой статье и в исследованиях, которые здесь описаны, границами поколений считаются определенные периоды (рисунок 1).

Мы можем говорить о пяти поколениях, проживающих в РФ:

- 1 Пожилые представители «молчаливого поколения», родившиеся в период между революцией и Второй мировой войной. Главные события, сформировавшие ценности этого поколения, – индустриализация, коллективизация, репрессии, война. Ведущие ценности, которые формировались в таких условиях: законопослушность, коллективизм, готовность много работать и жертвовать для «высших» целей.
- 2 Представители поколения «беби-бумеров» составляют значительную долю сотрудников российских компаний, хотя постепенно замещаются, уходя на пенсию. Они выросли в период существенных позитивных изменений в жизни страны: завершение войны и восстановление экономики, «оттепель» после репрессивных лет правления Сталина. Эти и многие другие факторы сформировали поколение, которое позитивно воспринимает мир и уверено в своих возможностях.
- 3 «Поколение X», с упоминания которого мы начали эту статью и которое многие авторы рассматривают как разочаровавшееся поколение. Их детство и взросление пришлось на годы застоя и нарастающего экономического и идеологического кризиса, распада СССР и последовавшего за этим экономического коллапса. В результате для представителей этого поколения характерны прагматизм, привычка рассчитывать только на свои силы, скептическое отношение к идеологии.

- 4 «Поколение Y», или «поколение миллениума». Для них мир по определению текуч и нестабилен. Они хорошо понимают, как быть всегда на связи, и с детства воспринимают мобильную связь, интернет и социальные сети как неотъемлемые условия существования.
- 5 «Поколение Z», представители XXI века, про которых пока мало что можно сказать – ведь даже родиться успела только половина этого поколения.

Нужно учитывать, что жесткой границы между поколениями быть не может. Мы говорим про некоторые тренды. В каждые периоды есть больше людей с определенными ценностями, хотя в любом поколении встречаются люди с очень разными ценностями. А есть еще и особенности, которые приписываются народам, мужчинам/женщинам и т.д. Поколенческие различия трендовые, они набирают силу постепенно и так же постепенно сходят на нет. Поэтому для удобства описания и рассуждений удобно внутри каждого поколения ввести внутреннюю периодизацию:

- **Ядро** – центральная часть поколения. Представители поколения составляют подавляющее большинство родившихся в этот период и являются носителями ярко выраженных черт поколения.
- **Основная масса** – период преобладания поколенческих черт, включает в себя ядро.
- **Периферия** – края поколенческого периода. На границе периодов поколения смешиваются: проявления черт, свойственных определенному поколению, могут у отдельных представителей возникать раньше (обычно в больших городах, столицах и других центрах вызревания новых идей) или, наоборот, позже, чем у основной массы. Поэтому периферийные части предыдущего и последующего поколений накладываются друг на

Рисунок 1. Границы поколений

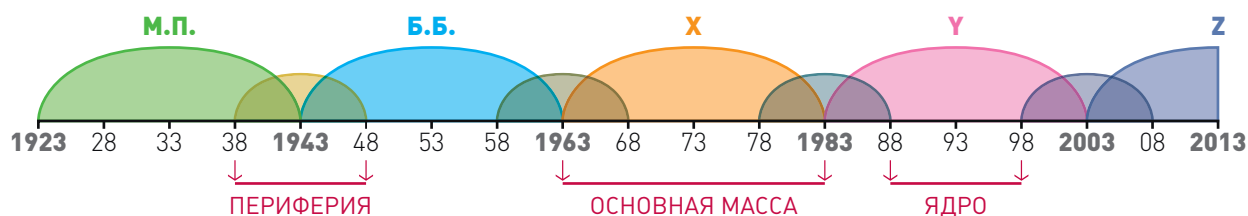
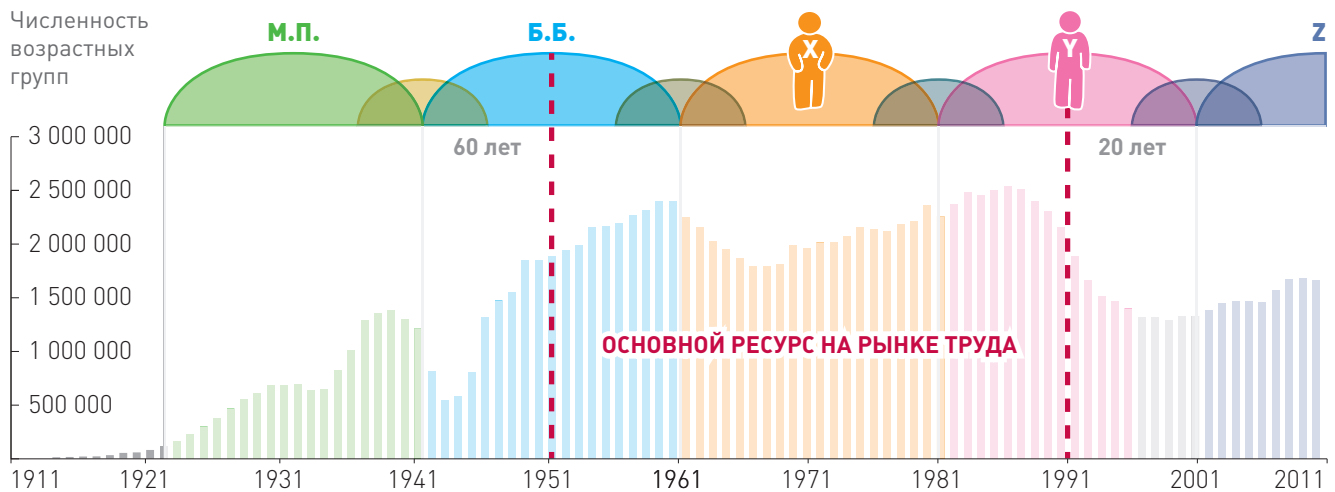


Рисунок 2. Демография трудовых ресурсов и теория поколений



друга, и представители периферии часто демонстрируют смешанные характеристики «соседних» поколений (рисунок 2).

Демография трудовых ресурсов и теория поколений

В 2014 году распределение поколений в трудоспособном населении РФ выглядит так: «беби-бумеры» – 27%; «иксы» – 45%; «игреки» – 28%. Через 10 лет, в 2024 году, это распределение будет таким: «беби-бумеров» в строю останется только 8%; «иксы» сохранят большинство – 47%; но «игреков» будет немного меньше – 41%; на работу выйдут первые представители таинственного «поколения Z» – первые 4% (рисунок 3).

Таким образом, в ближайшие 5–10 лет на рынке труда основная масса сотрудников будет принадлежать поколению X, которое продолжит замещать представителей поколения «беби-бумеров» на руководящих постах, внедряя в бизнес и политику свои ценности и приоритеты.

Важной особенностью ситуации на рынке труда будет то, что на протяжении как минимум 10 ближайших лет количество достигающих пенсионного возраста «беби-бумеров» будет превышать количество входящих в трудовой возраст «игреков» (максимальное расхождение ожидается к 2020 году и составит 1:1,8, т.е. пришедшие молодые сотрудники смогут закрыть не более 55% освобождаемых пенсионерами мест). Поэтому ценность молодых специалистов будет все больше увеличиваться по мере

нарастания их дефицита на рынке труда. За прошедшие 10 лет прошла половина срока, отмечающего приход на рынок труда поколения Y. За это время трудоспособного возраста (20 лет) достигли уже 71% молодежи поколения Y. На последующие 10 лет осталось всего 29%.

Все, конечно, не так страшно, как кажется. Кризисные тенденции на рынке труда во многом компенсируются по двум направлениям. Наиболее развивающиеся отрасли экономики активно работают над повышением продуктивности труда, модернизируется производство. Это снижает потребность в рабочей силе без снижения (а часто даже с увеличением) объемов производства. К сокращению потребности в рабочей силе ведет и менее позитивная тенденция – стагнационные процессы в экономике.

Рисунок 3. Распределение поколений в трудоспособном населении РФ

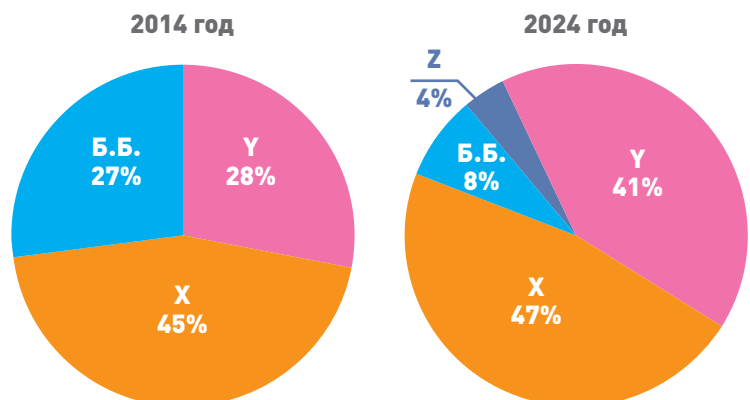
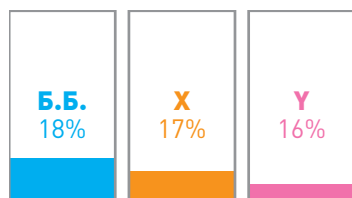


Рисунок 4. Приходилось ли вам за последнюю неделю сталкиваться с конфликтными ситуациями в коллективе?



Брюс Талган (Bruce Tulgan), основатель исследовательской компании Rainmaker Thinking, считает, что одной из главных особенностей поколения Y является их скандальность. Он пишет: «Они напоминают

Эмпирические данные о различиях в ценностях и установках представителей поколений X и Y. Мифы и реальность

Эксперты определяют суть различия поколений совершенно по-разному. Более того, описания могут быть прямо противоположными. Так, Брюс Талган (Bruce Tulgan), основатель исследовательской компании Rainmaker Thinking, считает, что одной из главных особенностей поколения Y является их скандальность. Он пишет: «Они напоминают поколение X на стероидах.

Они приходят с высокими требованиями к себе, своему работодателю, своему боссу. Если вы думаете, что видели скандал, когда на работу пришло поколение X, то знайте: это была дружеская потасовка. Скандалист еще только идет». Противоположной точки зрения придерживается

Нейл Хоув (Neil Howe), американский историк, экономист и демограф, один из авторов теории поколений Штрауса–Хоува¹: «Это поколение, которое хочет,

чтобы система работала. ... Они готовы принимать сложившийся порядок вещей, а не бросать им вызов. Они стремятся к консенсусу, к солидарности. ... «Миллениумы» бегут от конфликтов».

Таких противоречий много, и главная причина этого в том, что описания поколений представляют собой мнения экспертов, в основу которых положены субъективные (и во многом спекулятивные)

суждения с минимальным привлечением фактов.

Опираясь на результаты ряда исследований, проведенных в «ЭКОПСИ Консалтинг», мы проверили ряд гипотез о наличии или отсутствии различий между представителями поколений «беби-бумеров», X и Y в России. Исследования проводились в 2012 и 2013 годах в российских компаниях, имеющих свои отделения как в Москве и Санкт-Петербурге, так и в регионах. Их целью было изучение различных аспектов вовлеченности персонала. Количество респондентов составляло более 20 тысяч человек. Использовались как качественные методы (интервью и фокус-группы), так и количественные (анкетирование). Для фокусировки на возрастных характеристиках поколений были проанализированы три группы работающих респондентов, которые можно отнести к ядру поколений: до 25 лет; от 36 до 45 лет; старше 55 лет.

1. КОНФЛИКТНОСТЬ

Как уже было сказано ранее, существуют две противоречащие друг другу точки зрения. Согласно одной из них, «игреки» значительно более конфликтны, чем «иксы» и «беби-бумеры». Результаты наших исследований говорят об отсутствии значимых различий в степени конфликтности (рисунок 4).

Однако есть характеристика, в которой различия как раз видны. Она косвенно поддерживает гипотезу, что «игреки» менее конфликтны и значительно более позитивны в оценке психологической атмосферы в коллективе. Молодежи свойственно избегать или не замечать ситуаций напряженности в отношениях. В фокус-группах и интервью представители поколения Y чаще других говорят о своей позитивности и радости от совместной работы (рисунок 5).

Наиболее низко атмосферу в коллективе оценивают сотрудники старшего поколения, но при этом они же в большей степени

Рисунок 5. Позитивная оценка психологической атмосферы в коллективе

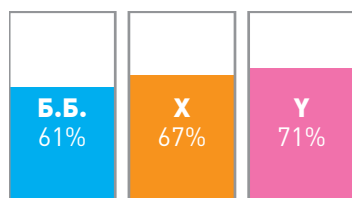
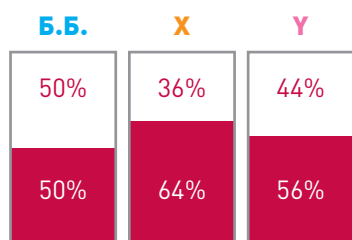


Рисунок 6. Уровень вашей загрузки на работе



■ Высокий (есть переработки, задержки на работе)
 □ Низкий (нет переработки, нет задержек на работе)

¹ Теория поколений Штрауса–Хоува (Strauss–Howe generational theory) – теория, созданная в 1991 году Уильямом Штраусом и Нейлом Хоувом, в которой описываются повторяющиеся циклы поколений в американской истории. В книге «The Fourth Turning» (1997 г.) авторы попытались уточнить теорию, сфокусировавшись на четырехступенчатом цикле поколенческих типов.

дистанцируются от отношений и сосредотачиваются на работе. Как заметил один из участников исследования, перефразировав цитату из американского фильма: «В работе меньше личного, главное – сама работа»².

2. ЗАГРУЗКА НА РАБОТЕ

По мнению некоторых авторов, молодые сотрудники, представляющие поколение Y, работают значительно меньше, чем их старшие коллеги. Результаты исследований, где участники давали самооценку своей загруженности, не подтверждают это предположение (рисунок 6).

Оценка респондентами своей нагрузки говорит о следующих тенденциях: «беби-бумеры», в массе своей приближающиеся к пенсионному возрасту, постепенно начинают отходить от дел. «Иксы» наиболее востребованы и наиболее загружены. «Игреки» постепенно встраиваются в жесткий рабочий ритм.

Таким образом, если представители поколения X могут сказать о себе: «Я работаю очень много, больше, чем мои старшие коллеги!», – то и представители поколения Y в большинстве своем не считают, что они работают мало.

3. ВЗАИМОСВЯЗЬ ЛИЧНЫХ УСИЛИЙ И РЕЗУЛЬТАТА

Мы обнаружили существенные отличия между представителями разных поколений в исключительно важной сфере – связи между приложенными усилиями и возможностью заработка. Связь между усилием и наградой очевидна для половины молодых сотрудников (рисунок 7).

«Игреки» больше старших поколений склонны верить в справедливое устройство системы мотивации и мира в целом.

4. ИНТЕРЕС К РАБОТЕ

В то же время каждому пятому «игреку» неинтересна его работа. Как отметил на фокус-группе один из линейных руководителей: «Молодые приходят, поработают несколько месяцев – и уходят. Говорят, что им неинтересно...». Важно отметить, что речь при этом шла о современном высокотехнологичном производстве (рисунок 8).

Почему это происходит? Потому что мало драйва и не доверяют ничего серьезно? Безусловно, это имеет значение. Но, сравнивая представителей поколений с разным стажем работы, мы наблюдаем, что «иксы» с меньшим стажем работы в конкретной компании чаще увлечены своей работой, чем «игреки» с большим стажем. По одной из версий, сотрудники поколения X обладают большей способностью самостоятельно находить интерес в своей работе. «Игрекам» же самомотивация присуща в значительно меньшей мере – они хотят сразу получить интересную работу или ждут, когда их заинтересует кто-то другой, например, руководитель (рисунок 9).

Возможно, именно такое отношение к своей деятельности объясняет зафиксированный в исследовании феномен: самая высокая доля сотрудников, чувствующих выгорание, наблюдается в самой младшей возрастной группе – у «игреков», которые только приступают к работе (рисунок 10).

5. ЛОЯЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

Один из наиболее острых вопросов, важных для руководителей и HR-специалистов, – лояльность молодых сотрудников своей компании.

По мнению Брюса Талгана: «Представители поколения Y не стремятся задерживаться на одной работе и даже в одной сфере деятельности надолго. Они

Рисунок 7. Я могу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно

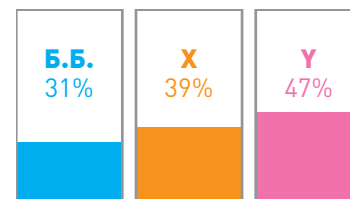


Рисунок 8. Мне НЕ интересна работа, которой я занимаюсь в настоящее время

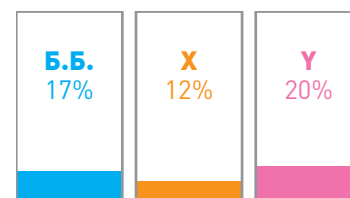


Рисунок 9. Моя работа НЕ позволяет мне в полной мере реализовать свои способности

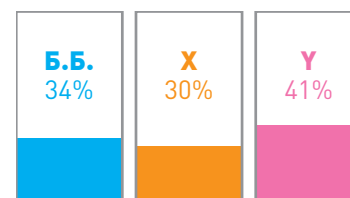
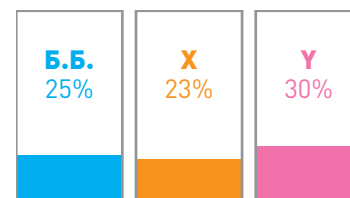
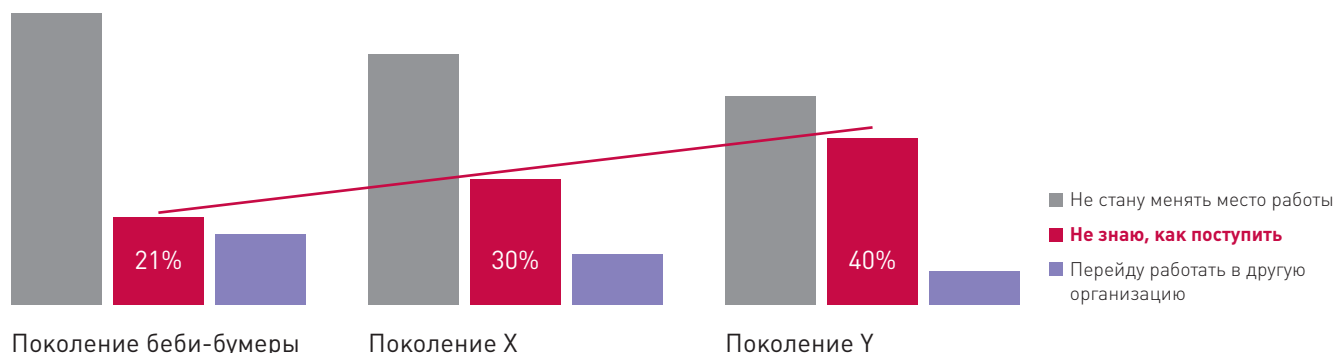


Рисунок 10. Я чувствую выгорание – потерю энергии и увлеченности в работе



² «Ничего личного. Это только бизнес» – цитата из фильма «Крестный отец» Френсиса Копполы.

Рисунок 11. Если вам предложат другое место работы с такой же зарплатой



наблюдали за скандалами в корпорациях Enron и Arthur Andersen и теперь скептически относятся к такому понятию, как преданность работодателю. Им не нравится работать над долгосрочными проектами».

Но Талган говорит об американской молодежи. Какие тенденции характерны для российских «игреков»? По данным исследований «ЭКОПСИ Консалтинг», главное отличие «игреков» состоит в несформированности мнений: по сравнению с другими поколениями они в меньшей степени уверены как в том, что останутся, так и в том, что уйдут (рисунок 11). Их главная отличительная черта – внутренняя неопределенность, отсутствие готового решения о том, хотят ли они продолжать сотрудничество с компанией или расстаться с ней. Это позволяет сделать предположение о высокой склонности «игреков» к «ситуативному спонтанному решению» об уходе под влиянием новых, неожиданных данных.

6. РЕЙТИНГ МОТИВАТОРОВ (ПОМИМО МАТЕРИАЛЬНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ)

Чем можно влиять на представителей этих поколений, что для них важно в работе? Как отмечают многие эксперты, на первый план для поколения Y выходит немед-

ленное вознаграждение. Подтверждение этого мнения мы наблюдаем в различных рейтингах ценностей (рисунок 12).

У «иксов» в приоритете – самосовершенствование в сложной, но потенциально интересной работе. «Игреки» ориентируются на получение регулярной поддержки и признания. Это напоминает ожидания пользователей социальных сетей: «Лайкайте меня». Любопытно, что ценность «интересная работа», выделяемая «иксами», у «игреков» появляется только на пятом месте рейтинга.

Выводы

Представленных данных недостаточно, чтобы сформировать целостные обобщенные образы поколений. Однако они помогают определить, какие действия при работе с «игреками» будут более эффективными. Например, важно помогать им находить интерес в содержании работы. Если этого не делать, рост неудовлетворенности и эмоциональное выгорание повысят их готовность к ситуативному решению о переходе на другое, более интересное место работы. Более подробно о том, какие HR-инструменты и каким образом следует использовать при работе с «игреками», чтобы добиться максимального эффекта, мы расскажем в отдельной статье.

Рисунок 12. Рейтинг ценностей

