

УДК 331.446.4

ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Близнюк Татьяна Павловна, кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры менеджмента и бизнеса Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнецца.

Tetyana Blyznyuk, PhD, associate professor, doctoral student in management and business Kharkiv National Economic University named after Semen Kuznets

T. Blyznyuk. Generational theory in personnel management

Modern theory and practice of personnel management should consider the impact of such dynamic components as changes of organizational personnel that are caused by the processes of globalization and internationalization, urbanization of lifestyle, demographic imbalance, aging nations, worsening environmental problems and the effects of technological revolutions. The purpose of this article is to adapt the basic aspects of generational theory to the domestic practice of personnel management, with considering value-oriented approach and humanistic paradigm. Generational theory is based on the main categories such as «generation» and «values», the essence and the basic characteristics of them are reviewed. Each generation has its own generational values which differ from the values of other generations, formed in previous or subsequent periods. Generational values of representatives of a generation in different countries are universal. There are four «conversion» in within one generational cycle: rise, revival, destruction and crisis. Each generation has the experience of going through all four conversions, but the turning points of each generation are experiencing at different ages. During adulthood each generation forms its archetype. Four major archetypes of generations (prophets, nomads, heroes and artists) are identified. The main characteristics of four modern generations of Ukrainian adults (generational values, the period of birth and archetype) are systematized; the main methods for the non-material motivation of each generation are identified. Adaptation of the basic aspects of generational theory under value-oriented approach to national personnel management practices in the long run will be allowed to manage effectively organizational personnel on basis of humanistic paradigm.

Близнюк Т. П. Теорія поколінь в управлінні персоналом

Сучасна теорія і практика управління персоналом повинна враховувати вплив такої динамічної складової, як зміни персоналу організації, викликані процесами глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу, урбанізації життя людей, демографічного дисбалансу, старіння націй, загострення екологічних проблем і наслідків технологічних революцій. Метою даної статті є адаптація основних аспектів теорії поколінь до вітчизняної практики управління персоналом з урахуванням ціннісного походу й гуманістичної парадигми. Основними категоріями, на яких ґрунтується теорія поколінь, є «покоління» і «цінності», сутність та основні характеристики яких детально розглянуті. Кожне покоління має власні цінності - поколінські, які відрізняються від цінностей інших поколінь, що сформувалися в попередні чи наступні періоди часу. Поколінські цінності представників одного покоління в різних країнах носять універсальний характер. Протягом одного циклу поколінь виділяють чотири «перетворення»: підйом, пробудження, руйнування і криза. Кожне покоління має досвід проходження всіх чотирьох перетворень, але ці поворотні моменти кожне покоління переживає в різному віці. При досягненні повноліття покоління формує свій архетип. Виділять чотири основних архетипи поколінь: пророки, кочівники, герої і художники. Основні характеристики чотирьох сучасних поколінь дорослих в Україні (поколінські цінності, період народження і архетип) систематизовані, а також виділені основні методи нематеріальної мотивації для кожного з поколінь. Адаптація основних аспектів теорії поколінь з урахуванням ціннісного підходу до вітчизняної практики управління персоналом дозволить в довгостроковому періоді ефективно управляти персоналом організації на основі гуманістичної парадигми.

Близнюк Т. П. Теория поколений в управлении персоналом

Современная теория и практика управления персоналом должна учитывать влияние такой динамической составляющей, как изменения персонала организации, вызванные процессами глобализации и интернационализации бизнеса, урбанизации жизни людей, демографического дисбаланса, старения наций, обострения экологических проблем и последствий технологических революций. Целью данной статьи является адаптация основных аспектов теории поколений к отечественной практике управления персоналом с учетом ценностного похода и гуманистической парадигмы. Основными категориями, на которых основывается теория поколений, являются «поколение» и «ценности», сущность и основные

характеристики которых детально рассмотрены. Каждое поколение имеет собственные ценности – поколенческие, которые отличаются от ценностей других поколений, сформировавшихся в предшествующие или последующие периоды времени. Поколенческие ценности представителей одного поколения в разных странах носят универсальный характер. В течение одного цикла поколений выделяют четыре «превращения»: подъем, пробуждение, разрушение и кризис. Каждое поколение имеет опыт прохождения всех четырех превращений, но эти поворотные моменты каждое поколение переживает в разном возрасте. При достижении совершеннолетия поколение формирует свой архетип. Выделяют четыре основных архетипа поколений: пророки, кочевники, герои и художники. Основные характеристики четырех современных украинских поколений взрослых (поколенческие ценности, период рождения и архетип) систематизированы, а также выделены основные методы нематериальной мотивации для каждого из поколений. Адаптация основных аспектов теории поколений с учетом ценностного подхода к отечественной практике управления персоналом позволит в долгосрочном периоде эффективно управлять персоналом организации на основе гуманистической парадигмы.

Постановка проблемы. В 80-х годах XX века возникла и получила распространение гуманистическая парадигма, которая рассматривает человека как главный субъект организации и особый субъект управления. Новая парадигма позволила изменить характер отношений организации с окружающей средой, превращая разработку стратегии организации в активное построение и преобразование окружающей реальности, а эффективное организационное развитие в изменение не только структур, технологий и навыков, но и ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей. Гуманистическая парадигма рассматривает культуру как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события и ситуации определенным образом [1, с. 11]. Одним из ключевых факторов возникновения и развития гуманистической парадигмы стала необходимость введения в современную теорию и практику управления персоналом мультикультурных аспектов менеджмента [2]. Представители разных поколений обладают не совпадающими системами ценностей, сформированными в различные периоды времени [3], так как периоды социализации проходили в разные временные отрезки и под влиянием различных социальных, политических, экономических и технологических условий. Поэтому различия в ценностях у представителей разных поколений настолько радикальны и учет их важен для разработки эффективной системы управления ними.

Анализ последних публикаций. Начиная с 90-х годов XX века, на основе теории поколений активно проводились практические исследования ключевых аспектов управления персоналом: мотивации, обучения, карьерного роста, такими учеными как А. Антипов, И. Веретенников, Р. Долженко, В. Кирвас, Ю. Левада, Е. Никонов, Н. Самоукина, Ю. Чилипенюк и т.д. Исследованиями феномена смены поколений занимались также зарубежные и отечественные ученые как Ю. Астахова, И. Костенко, В. Сюмар, Н. Хоув, У. Штраус, О. Яковлева и др. Однако мнения ученых по поводу временных рамок и названий поколений существенно разнятся, что в свою очередь приводит к расхождению в особенностях системы ценностей поколений. Поэтому данная проблема актуальна и требует детального рассмотрения.

Целью данной статьи является адаптация основных аспектов теории поколений к отечественной практике управления персоналом с учетом ценностного подхода и гуманистической парадигмы.

Изложение основного материала. Основными категориями, на которых основывается теория поколений, являются «поколение» и «ценности». В рамках ценностного подхода в теории поколений под поколением понимается общность людей, рожденных в определенный исторический период, сформированных как личности под воздействием общих факторов окружающей среды (социальных, культурных, экономических и политических событий, технического прогресса) и являющихся носителями единых поколенческих ценностей, находящихся на подсознательном уровне личности. Под ценностью понимают значимость явлений и предметов реальной действительности с точки зрения их соответствия или несоответствия потребностям

общества, социальных групп и личности [4]. Понятие «поколение» имеет ряд характеристик [5]: 1) междисциплинарность, категория используется разными науками: демографией, этнографией, медициной, психологией, педагогикой, социологией, психологией, маркетингом, менеджментом и др.; 2) полисемантичесность, наличие различных теоретико-методологических подходов к исследованию и классификации данной категории в разных науках; 3) интегральность. Категория «ценности» также имеет ряд характерных признаков: 1) являются элементом системы ценностей человека наряду с национальными и индивидуальными ценностями; 2) формируются в возрасте 12–14 лет под влиянием общественных экономических, социальных, культурных и политических событий в данной стране или регионе и технического прогресса [6]; 3) носят глубинный, подсознательный характер и не имеют явно выраженной формы, но при этом определяют особенности формирования личности, оказывают влияние на жизнь, деятельность и поведение людей [6]; 4) являются ключевым фактором объединения людей одного возраста, рожденных в одном регионе, в единое поколение. Каждое поколение имеет собственные ценности – поколенческие, которые отличаются от ценностей других поколений, сформировавшихся в предшествующие или последующие периоды времени. Ценности каждого поколения не проявляются индивидуально, их можно рассмотреть только в групповом поведении.

Смена поколений происходит каждые 20 ± 2 лет, что обосновано социальными и биологическими причинами: переход к взрослой жизни у личности происходит в возрасте около 20 лет, к зрелости – около 40 лет, к старости – около 60 лет. Четыре смежных поколения формируют цикл поколений, продолжительность которого составляет около 80-90 лет, после чего цикл повторяется и, как следствие, ценности представителей пятого поколения имеют схожий характер с ценностями первого поколения с незначительными особенностями, обусловленными другим уровнем развития общества и технологий. Результаты исследований характеристик поколений США, Канады, ЮАР, некоторых стран Европы и Азии, проведенных Н. Хоувом и У. Штраусом, показали, что поколенческие ценности одного поколения в разных странах носят универсальный характер [7]. В условиях глобализации территориальные особенности скоро утратят свое влияние на формирование поколенческих ценностей [6]. Именно цикличность смены поколений обуславливает такое явление, как конфликт отцов и детей или конфликт поколений, связанный, прежде всего с различиями в поколенческих ценностях родителей и детей, иногда даже радикальными. Временные рамки каждого поколения носят достаточно условный характер, а на стыке поколений выделяют пограничные, так называемые «эхо» - поколения, представители которых являются носителями ценностей обоих поколений и выступают в роли своеобразных посредников между поколениями. В процессе взросления представители пограничного поколения иногда присоединятся к одному из смежных поколений.

Основатели теории поколений Н. Хоув и У. Штраус [7] в течение одного цикла поколений выделяют четыре «превращения» («поворота»): 1) подъем (расцвет) - посткризисный период, когда общество стремится объединиться, и уверено в том, что все можно достичь только сообща, однако люди, не включенные в это движение, часто страдают от необходимости следовать правилам, общим для всех; 2) пробуждение - период культурного и религиозного обновления, когда общество фокусируется на том, чтобы изменить внутренний мир ценностей и личностного поведения, и как к только о достигается пик развития, людей внезапно начинает утомлять дисциплина, и они хотят вернуть себе индивидуальность; 3) разрушение (спад) - период, когда общество разобщено и хочет наслаждаться жизнью. Настроение этого периода во многом противоположно подъему; 4) кризис - период, когда власть приходит в себя, культура меняет направление и служит нуждам общества, и люди постепенно начинают осознавать себя в качестве членов некой большой группы. Периоды кризиса всегда отмечены серьезными гражданскими переворотами, когда общество фокусируется на том, чтобы

реорганизовать социальные институты и общественное поведение. Каждое поколение имеет опыт прохождения всех четырех превращений, но эти поворотные моменты каждое поколение переживает в разном возрасте. Каждое из четырёх превращений имеет особое настроение, которое повторяется каждый новый цикл, которое В. Штраус и Н. Хоув назвали «сезонами истории» [7]. Однако ключевую роль в классификации поколений на две категории занимают кризисы и пробуждения [7]: 1) доминирующие поколения, рождение и взросление которых приходит в периоды кризиса и пробуждения; 2) «рецессивные» поколения, рождение и взросление которых приходит в периоды подъема и разрушения.

При достижении совершеннолетия поколение формирует свой архетип как противоположный предыдущему поколению, представители которого в этот момент достигнув среднего возраста, находятся на вершине власти в обществе. В. Штраус и Н. Хоув выделили четыре основных архетипа поколений [7]:

1) пророки («весна») - доминирующее поколение, рождённое в конце кризиса, когда жизни общества оживляется. Будучи детьми подъема, они избалованны, совершеннолетие они достигают молодыми эксцентричными предвестниками пробуждения. В середине жизни (в период разрушения) они сосредотачиваются на морали и принципах, а в конце жизни, на правах старших, руководят очередным кризисом.

2) кочевники («лето») - рецессивное поколение, рожденное в период подъема, когда молодые люди яростно критикуют устоявшийся порядок. Растут в период пробуждения незащищенными детьми, достигают совершеннолетия в качестве отчужденных молодых людей в период разрушения, становятся прагматичными взрослыми лидерами в период кризиса, и встречают старость с большим запасом жизненных сил в период расцвета.

3) герои («осень») - доминирующее поколение, рожденное во время пробуждения, период индивидуального прагматизма, уверенности в своих силах и невмешательства. Растут как очень оберегаемые дети в период разрушения, достигают совершеннолетия во время кризиса молодыми оптимистами, ориентированными на интересы группы, становятся энергичными и чрезвычайно уверенными в себе взрослыми во время подъема и превращаются в политически-могущественных пожилых людей, встречающих очередное пробуждение.

4) художники («зима») - рецессивное поколение, рожденное в период разрушения, когда серьезные угрозы упрощают социальные и политические сложные схемы. В детстве их чрезмерно оберегают взрослые, занятые кризисом, они достигают совершеннолетия в период расцвета социализированными приспособленцами, становятся взрослыми лидерами, ориентированными на активную деятельность во время пробуждения и превращаются в рассудительных пожилых людей в период следующего разрушения.

Поколения, принадлежащие к одному архетипу, имеют не только похожий возрастной показатель, но и одинаковые базовые установки по отношению к семье, риску, культуре; разделяют похожие ценности и схожие коллективные характеристики, имеют сходную гражданскую позицию и следуют схожим жизненным траекториям [8].

В настоящее время доминирующим в отечественной структуре населения являются представители поколения X в возрасте 50-30 лет (32 %) [11]; значительную долю составляют представители поколения Беби-бумеров в возрасте 70-51 лет (28%) [11]; меньшую - представители поколения Y в возрасте 29-11 лет (17%) [11] и представители Молчаливого поколения в возрасте 91-71 лет (13%) [11]; оставшиеся 10% принадлежат представителям поколения Z, которое сейчас рождается. В таблице систематизированы основные поколенческие ценности четырех современных поколений взрослого населения Украины и методы нематериальной мотивации, наиболее эффективные для каждого из поколений [6, 8-10].

Таблица 1

Основные ценности современных поколений в Украине

Поколение	Архетип	Годы рождения*	Ведущие ценности поколения	Методы нематериальной мотивации
Молчаливое	Художники	1924 – 1945	молчаливость, преданность, чинопочитание, экономность, честность, исполнительность, законопослушность, жертвенность, терпение, трудолюбие,	стабильность и устойчивость положения социального пакета внимание и уважение
Беби-бумеры	Пророки	1946-1964	оптимизм, любознательность, заинтересованность в культуре молодости и успеха, лидерство, трудоголизм, активность, коллективизм, вознаграждении,	заинтересованность в личном росте командный дух и сплоченность дружеские отношения в коллективе инновационные задачи
Поколение X	Кочевники	1965-1985	глобальное сознание (информированность), прагматизм, самостоятельность и свобода, индивидуализм, гибкость и адаптивность, неформальность взглядов, ориентация на семью, недостаток патриотизма	перспектива самореализации и карьерного роста желание непрерывно учиться стремление лидировать и руководить
Поколение Y**	Герои	1986-2005	наивность, умение вознаграждение, общительность, творчество, уверенность в себе, ответственность патриотизм, немедленное позитивность,	реализация творческого потенциала наличие возможности обучения и развития принадлежность к известному бренду

*Авторский подход;

**Ценности поколения находятся в процессе формирования.

Таким образом, рассмотрев основные аспекты теории поколений можно сделать следующие выводы:

1) основными категориями теории поколений являются категории «поколение» и «ценности». Общность людей являющихся носителями единых поколенческих ценностей и рожденных в определенный исторический период и сформированных как личности под воздействием общих факторов окружающей среды формируют поколение. Ценности одного поколения в разных странах носят универсальный характер.

2) каждое поколение в течение жизни проходит четыре «превращения»: подъем; пробуждение; разрушение и кризис, эти повороты каждое поколение переживает в разном возрасте. Смена четырех основных архетипов поколений (пророки, кочевники, художники и герои) приводит в движение цикл превращений и определяет его периодичность. Каждое поколение характеризуется собственным перечнем ценностей и соответственно методов нематериальной мотивации.

3) адаптация основных аспектов теории поколений с учетом ценностного подхода к отечественной практике управления персоналом позволит в долгосрочном периоде эффективно управлять персоналом организации на основе гуманистической парадигмы.

Список используемых источников

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник / Т.Ю. Базаров. – 8-е изд. – М. : Издательский центр «Академия», 2010. – 224 с.
2. Святохо Н.В. К вопросу о сущности кросс-культурного подхода в управлении персоналом предприятия (организации) / Н.В.Святохо, Л.А. Халилова // Культура народов Причерноморья. –2014. – № 278. – С. 174–177.
3. Долженко Р.А. Трансформация системы управления персоналом в условиях роста доли работников, представителей «Поколения Y» (на материалах ОАО «Сбербанк России») / Р.А. Долженко // Управление корпоративной культурой. –2015. – № 3. – С. 25–33.
4. Кирвас В.А. Формирование информационно-коммуникационной компетентности современных студентов с учетом особенностей поколения / В.А. Кирвас [Электронный ресурс] // Системы обработки информации. – 2014. - № 2. – С. 288-292. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2014_2_60.

5. Глотов М.Б. Поколение как категория социологии / М.Б. Глотов // Социологические исследования. – 2004. - № 10. – С. 42-48.
6. Асташова Ю.В. Теория поколений в маркетинге / Ю.В. Асташова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2014. - № 1, том 8. – С. 108-114.
7. Hall N. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve / N. Hall, W. Strauss // Harvard Business Review. – 2007. – Vol. July-August. – P.41-52.
8. Асташова Ю.В. Поколенческий подход к сегментации потребителей в концепции маркетинга взаимодействия / Ю.В. Асташова [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. – 2015. - № 1. – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=17883>.
9. Самоукина Н. Теория поколений и управление персоналом в условиях кризиса / Н. Самоукина [Электронный ресурс] // Школа тренинга Натальи Саукиной. – Режим доступа: <https://samoukina.com/index/publikaczii/stati/teoriya-pokolenij-i-upravlenie-personalom-v-usloviyah-krizisa.html>.
10. Ueberwimmer M. Generational Theory: Cross-Cultural Approach / M. Ueberwimmer, T. Blyznyuk // Economics of development. – 2016. –№2 (78). – P. 44-48.
11. Чернышев Е. Демографический прогноз: Украина уже скоро может исчезнуть как отдельное государство / Е. Чернышев [Электронный ресурс] // Накануне.ru – Режим доступа: <http://www.nakanune.ru/articles/18461/#sthash.tX6j0T1s.dpuf>.

References:

1. Bazarov, T. (2010). *Upravlenie personalom [Personnel Management]*. – Moskva: Izdatel'skij centr "Akademija" [in Russian].
2. Syjatoho, N., Halilova, N. (2014). *K voprosu o sushhnosti kross-kul'turnogo podhoda v upravlenii personalom predpriyatija (organizacii) [To the question about the nature of cross-cultural approach in personnel management of an enterprise (organization)]*, *Kul'tura narodov Prichernomor'ja*, no. 278, pp. 174–177 [in Russian].
3. Dolzhenko, R. (2015). *Transformacija sistemy upravlenija personalom v uslovijah rosta doli rabotnikov, predstavitelej «Pokolenija Y» (na materialah OAO «Sberbank Rossii») [Transformation of the personnel management system in conditions of increasing the share of employees, representatives of «Generation Y» (on the materials of OJSC "Sberbank of Russia»)]*, *Upravlenie korporativnoj kul'turoj*, no. 3, pp. 25–33 [in Russian].
4. Kirvas, V. (2014). *Formirovanie informacionno-kommunikacionnoj kompetentnosti sovremennyh studentov s uchetom osobennostej pokolenija [Formation of information and communication competence of present-day students in light of their generation characteristics, Information processing systems] [Electronic resource]*, *Sistemi obrobki informacii*, no. 2, pp. 288-292, available online at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2014_2_60 [in Russian].
5. Glotov, M. (2004). *Pokolenie kak kategorija sociologii [Generation as a category in sociology]*, *Sociologicheskie issledovanija*, no. 10, pp. 42-48 [in Russian].
6. Astashova, J. (2014). *Teoriya pokolenij v marketing [Generational theory in marketing]*, *Vestnik JuUrGU. Serija «Jekonomika i menedzhment»*, no. 1, vol. 8, pp. 108-114 [in Russian].
7. Hall, N., Strauss, W. (2007). *The Next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve*, *Harvard Business Review*, vol. July-August, pp.41-52.
8. Astashova, J. (2015). *Pokolencheskij podhod k segmentacii potrebitelej v koncepcii marketinga vzaimodejstvija [Generational approach to consumer segmentation in the concept of interaction marketing] [Electronic resource]*, *Sovremennye problemy nauki i obrazovanija*, no. 1, available online at: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=17883> [in Russian].
9. Samoukina, N. (2009). *Teoriya pokolenij i upravlenie personalom v uslovijah krizisa [Generational theory and personnel management in conditions of crisis] [Electronic resource]*, *Shkola treninga Natal'i Saukinoj*, available online at: <https://samoukina.com/index/publikaczii/stati/teoriya-pokolenij-i-upravlenie-personalom-v-usloviyah-krizisa.html> [in Russian].
10. Ueberwimmer, M., M., Blyznyuk, T. (2016), *Generational theory: Cross-cultural approach*, *Economics of development*, no. 2 (78), pp. 44-48.
11. Chernyshev, E. (2013). *Demograficheskij prognoz: Ukraina uzhe skoro mozhet ischeznut' kak otdel'noe gosudarstvo [Demographic Forecast: Ukraine may soon disappear as a separate state] [Electronic resource]*, *Nakanune.ru*, available online at: <http://www.nakanune.ru/articles/18461/#sthash.tX6j0T1s.dpuf> [in Russian].

Ключові слова: поколінські цінності, пророки, кочівники, герої, художники, мовчазне покоління, бебі-бумери, покоління X, покоління Y.

Ключевые слова: поколенческие ценности, пророки, кочевники, герои, художники, молчаливое поколение, беби-бумеры, поколение X, поколение Y.

Key words: generational values, prophet, nomad, hero, artist, Silent generation, Baby boomers, generation X, generation Y.