



## Как вовлечь и удержать молодежь?

От теории к практике поколений.

Нематериальная мотивация



*Готовые кадровые решения  
совместно с Центром «Мой  
бизнес», г. Кинешма*

*г. Кинешма, 29 мая 2023 г*



Дистанционные и выездные услуги:



**КОНСУЛЬТАЦИИ, КАДРОВЫЕ СЛУЖБЫ «С НУЛЯ»,  
АУДИТ КАДРОВОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА,  
РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНЫХ СТРАТЕГИЙ,  
ПОДГОТОВКА К ПРОВЕРКАМ ГИТ, ОБУЧЕНИЕ,  
РЕГЛАМЕНТАЦИЯ РАБОТЫ КАДРОВЫХ СЛУЖБ,  
РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ РАБОТЫ С  
ПЕРСОНАЛОМ, ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕННОСТИ,  
СХЕМЫ МОТИВАЦИИ**

Записаться на установочную (бесплатную)  
консультацию можно:

- на сайте <https://hr37.ru>
- В Telegram-канале [https://t.me/tatyana\\_kosterina\\_hr37](https://t.me/tatyana_kosterina_hr37)
- в Telegram, WhatsApp, Viber , телефон - +7(910) 994-90-37
- по электронной почте - [t.a.costerina@gmail.com](mailto:t.a.costerina@gmail.com)

**ВАШЕ СПОКОЙСТВИЕ – МОЯ РАБОТА!**



# ПОЧЕМУ ЛЮДИ ЧЕГО-ТО НЕ ДЕЛАЮТ? Надо его замотивировать! ✓

1. **Н**ечеткая задача
2. **Н**е умеют
3. **Н**е имеют ресурсов
4. **Н**е хотят ✓





- **Мотивация**- побуждение себя или других к действию для достижения личных целей или целей команды
- **Мотивация**- сделать так, чтобы хотелось работать и быть довольным результатом



- **Мотивация**- побуждение себя или других к действию для достижения личных целей или целей команды
- **Мотивация**- сделать так, чтобы хотелось работать и быть довольным результатом

**СЧАСТЬЕ = реальность — ОЖИДАНИЕ**



## Теория поколений



Сформулирована в США в 1991 г.



William Strauss

Авторы – драматург Уильям Штраус (William Strauss) и экономист Нэйл Хоув (Neil Howe)



Neil Howe

Источники – «Поколения: История Будущего Америки» (Generations: The History of America's Future, 1991; «Четвёртое превращение» («*The Fourth Turning*»), 1997



## Какие науки легли в основу теории поколений?

1. История
2. Политология
3. Культурология
4. Экономика
5. История технологии



## Теория поколений Штрауса-Хоува



1584 – 1991

Исторические события в Америке имеют повторяющиеся циклы. Циклы имеют продолжительность ~ 80 лет, делятся на фазы (эры) ~ 20 лет.

«Большая» («естественная») жизнь человека ~ 80 лет, делится на фазы (эры) ~ 20 лет – детство, молодость, зрелость, старость.

Циклы связаны с повторяющимися поколенческими типажми личностей – Архетипами.

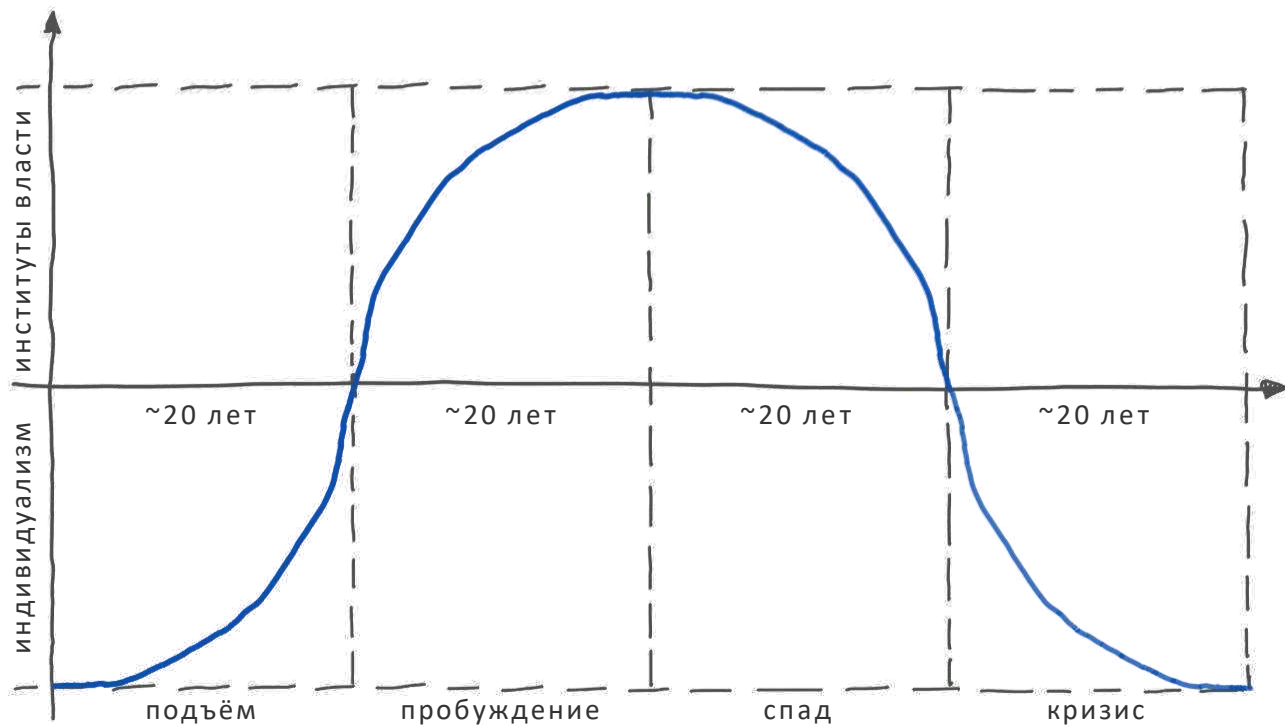
Каждый Архетип сформирован новой эрой длиной ~ 20 лет – Превращение.

Архетипов, стадий жизни и Превращений по 4 штуки.



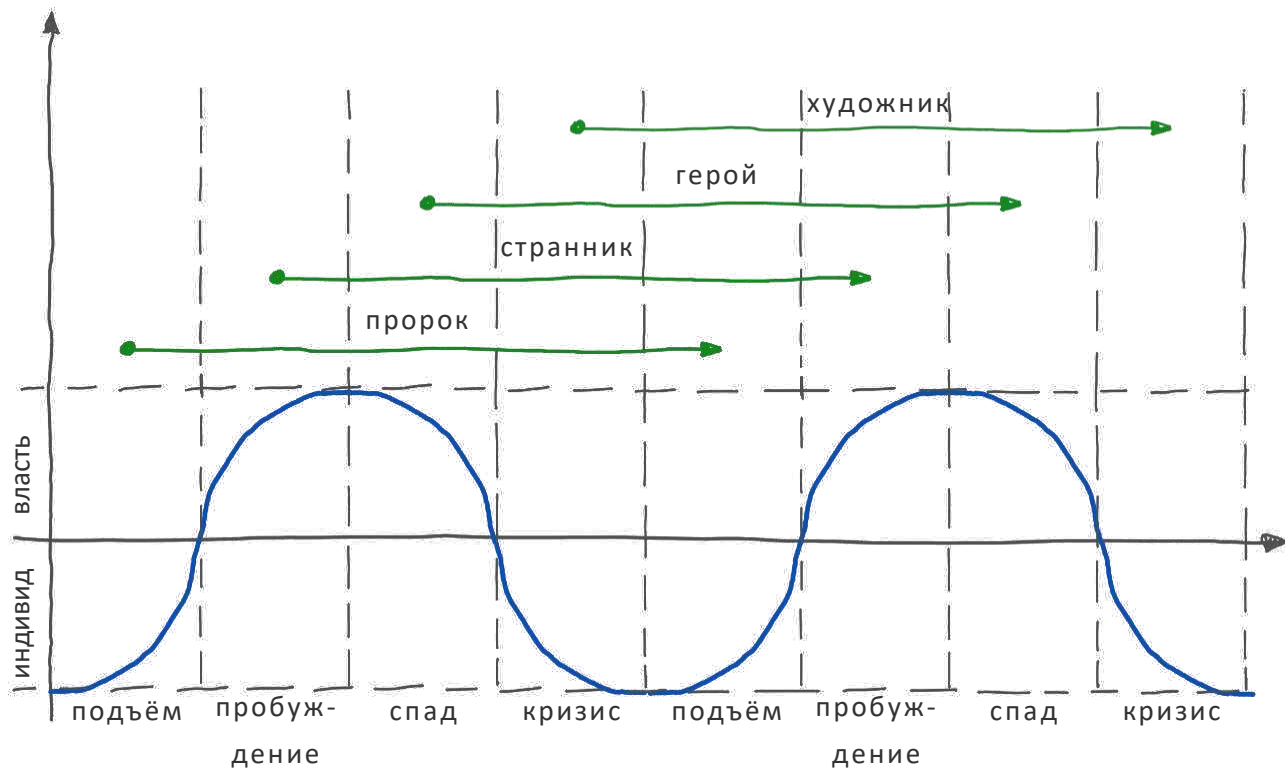


## Превращения





## Архетипы





## Что определяет Поколение?

- Общая историческая эпоха
- Общие ценности, убеждения и модели поведения
- Представители Поколения разделяют чувство принадлежности к данному поколению
- **Ценности формируются на основе:**
  - больших исторических событий,
  - требований общества «Хороший это –»,
  - плакатов, эмблем, лозунгов
  - дефицитов

# Теория поколений

Анализ зажиточного и

образованного среднего класса



**Поколение** – это группа людей, рожденных в определенный исторический период, испытавших влияние одних и тех же событий и особенностей воспитания, с похожими ценностями.

**У поколения общее:**

1) место в истории

базовые отношения к: 2) семье 3) риску 4) культуре 5) ценностям

6) гражданской активности

***«Поколение подобно каравану, несущему путника, который при этом считает, что он абсолютно свободен» (Ортега-и-Гассет)***

Каждое поколение обладает теми ценностями, которые помогают ему выжить.

Убеждения и ценности зависят от экономических стадий развития общества.

***«Ценности – это категорическое требование к окружающему миру» (С.И. Макшанов)***

✓ универсальные (общечеловеческие, мало зависящие от времени или культуры);

✓ групповые (разделяются большими общностями или группами людей);

✓ личные (ценности конкретного человека).

Периоды	Характеристика
Подъём <b>Пророки,</b> <b>Идеалисты</b>	Институты усиливаются, а индивидуализм слаб. Общество консолидировано, отдельные невовлеченные индивидуумы страдают от необходимости следовать правилам, общим для всех.
Процветание (пробуждение) <b>Странники,</b> <b>Реакционеры</b>	Институты так сильны, что подавляют Проявления личности, но при этом подвергаются нападкам во имя личной и духовной автономии. Людей утомляет дисциплина, и они хотят вернуть себе свободу и индивидуальность. Молодежь воспринимает Подъём как на эпоху культурной и духовной бедности.
Спад <b>Герои</b>	Противоположно Подъёму: институты ослабевают и лишены доверия, тогда как индивидуализм процветает. Общество разобщено и хочет наслаждаться жизнью.
Кризис. <b>Художники,</b> <b>Приспособленцы</b>	Институты разрушены и созданы вновь для выживания нации. Власти приходят в себя, культура меняет направление и служит нуждам общества, и у людей постепенно начинают осознавать себя в качестве членов некой общности, отказываясь от личного.

Поколение	Характеристика
<b>Пророки, Идеалисты</b> Подъём (весна)	Дети – постКризисно опекаемы и избалованы, Молодость – эксцентричные предвестники Процветания Зрелость – зациклены на морали и принципах вовемя Спада, Старость - на правах старейшин, руководят очередным Кризисом
<b>Странники, Реакционеры</b> Процветание (лето)	Дети – беспечны в период Процветания Молодость – неприкаянные, равнодушные во время Спада. Зрелость – прагматичны, лидеры в Кризисе Старость – с большим запасом жизненных сил радуются Подъему
<b>Герои</b> Спад (осень)	Дети – самостоятельны в эпоху Спада, привыкли реализовывать возможности Молодость - оптимисты, ориентированы на интересы группы в Кризисе Зрелость – энергичны и чрезвычайно уверены в себе на Подъеме Старость – политически-сильные пожилые люди к Процветанию
<b>Художники, Приспособленцы</b> Кризис.(зима)	Дети - чрезмерно оберегаемы взрослыми, напуганными Кризисом Молодость - социализированные приспособленцы во время Подъема Зрелость – лидеры, активны во время Процветания Старость - рассудительные зануды во время Спада



---

## Теория поколений



**«весна» [Пророки, Идеалисты]** – революционеры, оптимисты, создающие новое светлое будущее;

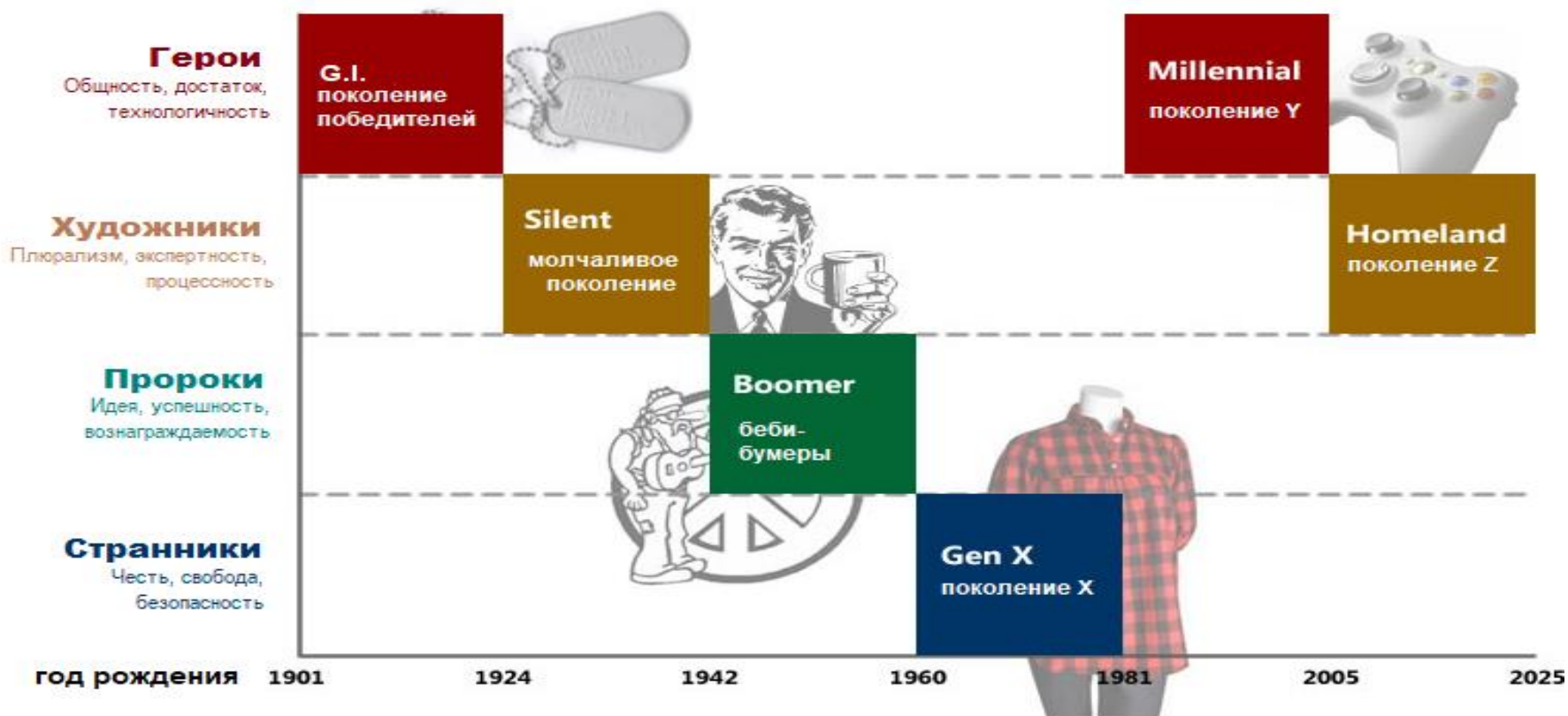
**«лето» [Странники, Реакционеры]** – непостоянные, циничные, разочарованные в реалиях выстроенной системы, отвергающие моральные ценности;

**«осень» [Герои]** – деятельные, уверенные в себе борцы, не столько создающие новые ценности, сколько отстаивающие существующие;

**«зима» [Художники, Приспособленцы]** – неуверенные, одинокие, лишённые внутреннего «стержня», предпочитающие приспособляться к существующей системе.



# Теория поколений







## Теория поколений



У.Штраус



Н. Хоув



1991 – В. Штраус и Н.Хоув



Е. Шамис



2003-2004 – адаптация для  
России командой проекта  
Regenerations под  
руководством Евгении Шамис



# Теория поколений, специфика СНГ





## Поколение победителей и молчаливое поколение: Работа- это жизнь

### Победители

Трудолюбие

Ответственность,

Почти религиозная вера в светлое будущее

Приверженность идеологии, семья

Низкая образованность, при большом стремлении к знаниям

### Молчаливое поколение

Преданность,

Соблюдение правил,

Неоспоримость решения сверху

Честь,

Терпение, жертвенность

Экономность



## ПОКОЛЕНИЕ БЕБИ-БУМЕРОВ: Живу, чтобы работать

### Характеристика

Оптимизм, командный дух

Трудоголики

Заинтересованность в личном росте, признании

Культ молодости, здоровья

Преданность, вовлеченность

Не видят смысла в обратной связи, не умеют и не любят ее давать

Уважение к должности и статусу

Подчеркивание гендерной принадлежности

### Инструменты управления

«Белая» заработная плата; стабильные условия

Наличие социальных пакетов и гарантий

Наставничество;

Участие в социальных проектах компании, организация праздников, подарков, благотворительность

Фитнес, абонементы в бассейн, спортивные мероприятия;

Вознаграждение в виде статусных вещей (специальные парковочные места, удобные кресла и т. п.)

Время и возможности для самообучения



## Как строить отношения с руководителем — бэби – бумером?

1. Уважение статуса.
2. Предложения и действия надо сопоставлять не только с мнением, но и с интересами всей компании, организации.
3. Показывайте развитие ситуации и результаты во временной перспективе на большой период (5-10 лет).
4. Старайтесь быть с ними в одной команде.
5. Ставьте амбициозные большие цели и для себя и подразделений.
6. Если вам нужна помощь, совет, консультация – приходите «советоваться».
7. Всегда приходите на встречу подготовленным.
8. Не употребляйте слово «проблема».
9. Употребляйте эпитеты «модно, современно».



## ПОКОЛЕНИЕ X: Работаю, чтобы жить

### Характеристика

Профессионалы, фундаментальное образование, добросовестность, ответственность

Развитие по вертикали, часто вглубь

Сами ставят цель и сами достигают

Самотивированы, не любят промежуточный контроль

Не нуждаются в обратной связи

Ценят возможность подчеркнуть свою индивидуальность и уникальность, выпендриться

Обучение = профессионализм

Здоровье расценивают как работоспособность, при заболеваниях снимают симптомы

### Инструменты управления

Свобода действий

Четкая зона ответственности

Многозадачность

Обратная связь = критика, только по запросу.

Есть проблема – приходи, поговорим.

Личное отношение и персональное признание

Возможность учиться

Проектные задачи, декомпозиция масштабной задачи на малые, **индивидуальные задачи**



## Как строить отношения с X-руководителем?

1. Они любят учиться и учить. Демонстрируйте запрос на обучение.
2. Запрашивайте экспертную оценку, учитывая обязательность критики.
3. Фокусируйте внимание на том, чем предложение способствует достижению конкретного результата.
4. Они долго шли к нынешнему положению. Уважительность. На равных только в обсуждении идеи.
5. Проговаривайте смыслы, ожидания. Конкретный вопрос - четкий ответ
6. Имейте собственное видение проблем.
7. Не замалчивайте, своевременно давайте знать о сложностях выполнения задачи.
8. Если возможно, дайте несколько вариантов решения.
9. Если необходима обратная связь, ее надо запросить.



## Международный отчет PwC

*Результаты отчета  
рассказывают о взглядах и  
предпочтениях  
поколения Y*



Декабрь 2011 года



4 364 респондентов



75 стран-участниц

[www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work](http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work)





## 1. Первым делом — возможность учиться, а деньги потом

Что вы больше всего цените в работе?

22%

Возможности обучения и профессионального развития

19%

Гибкий рабочий график

14%

Денежные премии





## 2. Нет – границам и барьерам

**71%** хотят уехать работать за рубеж

**79%** основной целью переезда в другую страну считают приобретение международного опыта для дальнейшего карьерного роста





### 3. Гибкость во всем

**32%** «миллениалов» ожидают, что им предложат свободный график работы

*Управление выбором: «Я верен компании до тех пор, пока она меня устраивает. Я выбираю, где, когда и как работать».*

**2/3** опрошенных считают, что старшие коллеги не понимают их стремления использовать современные технологии







## 4. Социально ответственное поколение

Для **76%** важно, чтобы корпоративные ценности работодателя совпадали с их собственными

**14%** не согласны работать в компаниях ТЭК





## 5. Быстрее и выше

«Быстрое продвижение по карьерной лестнице – это то, что больше всего привлекает меня в потенциальном работодателе».

так ответили **52%** респондентов

**98%** хотят работать с сильными наставниками





## Особенности поколения Y в России

**20%** ценят наличие денежных премий (2й приоритет, в мире – 3й);

**14%** считают одной из важных льгот финансовую поддержку для покупки квартиры

**91%** рассчитывает на то, что в финансовом отношении они будут жить лучше, чем поколение их родителей (в мире – 67%)

Только российские (**19%**) и турецкие (22%) выпускники обещают, что продолжат работать в пенсионном возрасте

**273**

респондента из России

*Куда хотят уехать работать российские «миллениалы»?*

США	63%
Германия	49%
Великобритания	47%
Франция	36%
Швейцария	35%



## ПОКОЛЕНИЕ Y: Работа ради удовольствий

### Характеристика

Готовность к изменениям, верят, что нет ничего невозможного

Амбициозны и самоуверенны

Инфантильны, делают многое для удовольствия, играючи

Хотят оставить свой след в истории

Важен баланс между личной жизнью и трудовой деятельностью

Любят получать и готовы давать обратную связь

Поручение дополнительной работы считают нарушением договоренности

Аналитичны, хорошо работают с информацией,

Развитие = опыт успешных, развиваются по горизонтали

### Инструменты управления

Озвучивать «великие» цели, Создавать ощущение причастности к сообществам

Возможность горизонтального перемещения (смена сферы деятельности), если невозможен быстрый карьерный рост

Свобода действий, интересные задачи, вызов

Короткие задачи, их конкретика и детализация

Незамедлительность вознаграждения

Баланс между личной жизнью и трудовой деятельностью (гибкий график, неполный рабочий день);

Обратная связь – баланс +/-

Не запрещать использование гаджетов на работе



## ТЕСТ – Как мы чувствуем Y?

### Работники поколения Y более эффективны, если...

... работают на многозадачных проектах, потому что им нравится переключаться с одного на другое

... участвуют в долгосрочных проектах, потому что им свойственно увлекаться

**... им поручают краткосрочные задания, которые они выполняют с полной отдачей**





## ТЕСТ – Как мы чувствуем Y?

Работать сверхурочно, получать небольшую зарплату младшего сотрудника, работать не «на себя», а «на начальника», как к этому относятся поколение Y

Невыносимо! На интервью мне обещали другое!

**Все в жизни имеет обратную сторону, но я могу потерпеть, если работа мне интересна**

Это необходимый этап в моей карьере. Через пару лет дела пойдут в гору



## ТЕСТ – Как мы чувствуем Y?

**Менеджеру необходимо скорректировать работу сотрудника из поколения Y. Для этого он ...**

Испробовал все возможное – бесполезно, люди этого поколения не поддаются воздействию

Убедил авторитетом и лидерство

**Завоевал признание среди коллег из поколения Y и стал для них примером для подражания**





## Почему X не хотят и не пытаются понять Y?

Обесценивание – первая реакция X.

Обида и разочарование – как первая реакция Y.



# Успешная коммуникация



– «Принцип **3П**»

**П**онимать

**П**ринимать

**П**редупреждать

Учитывать

**УНИКАЛЬНОСТЬ**



## ПОКОЛЕНИЕ Z: Работа от скуки, не мешает жить

### Характеристика

Отличное владение компьютерной техникой

Простое отношение к ошибкам, неудачам

Быстрое освоение новых программных продуктов

Навыки работы с большими объемами информации, многозадачность

Виртуальная коммуникация

Индивидуалисты, неумение работать в команде, сложности онлайн-коммуникации

Сложности с удержанием внимания

Гиперактивность, самостоятельность

Потребность в новизне, «клиповое мышление»

### Инструменты управления

Индивидуальный подход руководителя, нужна «мама»

Неавторитарный стиль управления

Свобода в выборе инструментов и средств

Новейшие технологии

Удаленка

Геймификация рабочих процессов и рабочего пространства



## Тренды работы «на молодежь»

1. Стратегия развития
2. Внутренняя мобильность, проектирование карьеры
3. Управление талантами
4. HR BP – hr-бизнес-партнерство
5. HR-брендирование Компании
6. Проектное построение деятельности
7. Геймификация в работе и обучении
8. Использование гибких режимов работы – удаленка, гибкий график, неполный рабочий день
9. «Особый офис» и «Особые вознаграждения»



## 4 фокуса внимания в работе с молодежью

Построение и  
продвижение бренда  
работодателя

Обучение и развитие

Введение гибких систем  
управления

Трансформация  
социального  
пространства  
работодателя





---

## Перечень полезных инструментов работы с молодежью (рекомендации Сбербанка)

*Вовлечение в инновационные проекты, проекты смежных подразделений*

*Функциональные ротации между представителями поколения Y*

*Предоставление обратной связи по всем «вехам» совместной работы (акцент на достижениях, далее – области для развития)*

*Запрос обратной связи для себя (руководителя)*

*Предоставление возможности публичных выступлений (например, конференции)*

*Вовлечение в социальные проекты*

*Совместное обсуждение проектов, разработка решений, участие в мозговых штурмах*



---

## Перечень полезных инструментов работы с молодежью (рекомендации Сбербанка)

*Создание on-line ресурса (внутреннюю социальную сеть) для Поколения Y для обмена информацией и опытом*

*Гибкие графики работы*

*Обновление рабочего пространства (создание зон отдыха)*

*Новая рассадка в офисе Поколения Y (визуальный формат сообщества)*

*Регулярное предоставление информации о новых книгах, статьях, публикациях*

*Совместное обсуждение карьерного развития, выбор обучающих программ (диалог!)*

*Награждение команд за успешную работу*



## Перечень полезных инструментов работы с молодежью (рекомендации Сбербанка)

*Быть ролевой моделью !*

*Делиться опытом, рассказывать результаты встреч с руководством*

*Наставничество*

*Интересоваться событиями в личной жизни – как провел выходные?*

*Предложить разработать новый подход к существующим рутинным процессам*

*Делегировать полномочия, доверять!*



## В продолжение темы будет интересно:

- Типизация личности (DISC)
- Жизненный цикл сотрудника
- Эффективная коммуникация
- Мотивация и манипуляция
- Работа в команде



## КОНТАКТЫ



Костерина Татьяна Анатольевна



+7 (910) 994 90 37



WhatsApp, Viber, Telegram:  
+7(910) 994 90 37



t.a.costerina@gmail.com



<https://hr37.ru/>



hr-готовые решения (hr37)  
[https://t.me/tatyana\\_kosterina\\_hr37](https://t.me/tatyana_kosterina_hr37)



**ВАШЕ СПОКОЙСТВИЕ – МОЯ РАБОТА!**