



Как вовлечь и удержать молодежь?

От теории к практике поколений.

Нематериальная мотивация



*Готовые кадровые решения
совместно с Центром «Мой
бизнес», Иваново*

г. Иваново, 12 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
- в Telegram, WhatsApp, Viber , телефон - +7(910) 994-90-37
- по электронной почте - t.a.costerina@gmail.com

ВАШЕ СПОКОЙСТВИЕ – МОЯ РАБОТА!



Группа 1

Группа 2

Группа 3

До 1963

1963 - 1986

С 1986

года

годы

года

рождения

рождения

рождения

Бэби-Бумеры

Поколение X

Поколение Y



ПОЧЕМУ ЛЮДИ ЧЕГО-ТО НЕ ДЕЛАЮТ?



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



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





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

4 Н





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

1. Нечеткая задача





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

1. Нечеткая задача
2. Не умеют





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

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





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





ПОЧЕМУ ЛЮДИ ЧЕГО-ТО НЕ ДЕЛАЮТ?

Надо его замотивировать! ✓

1. Нечеткая задача
2. Не умеют
3. Не имеют ресурсов
4. Не хотят ✓





• **Мотивация-????**



- **Мотивация**- побуждение себя или других к действию для достижения личных целей или целей команды



- **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?



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.

Татьяна
Костерина

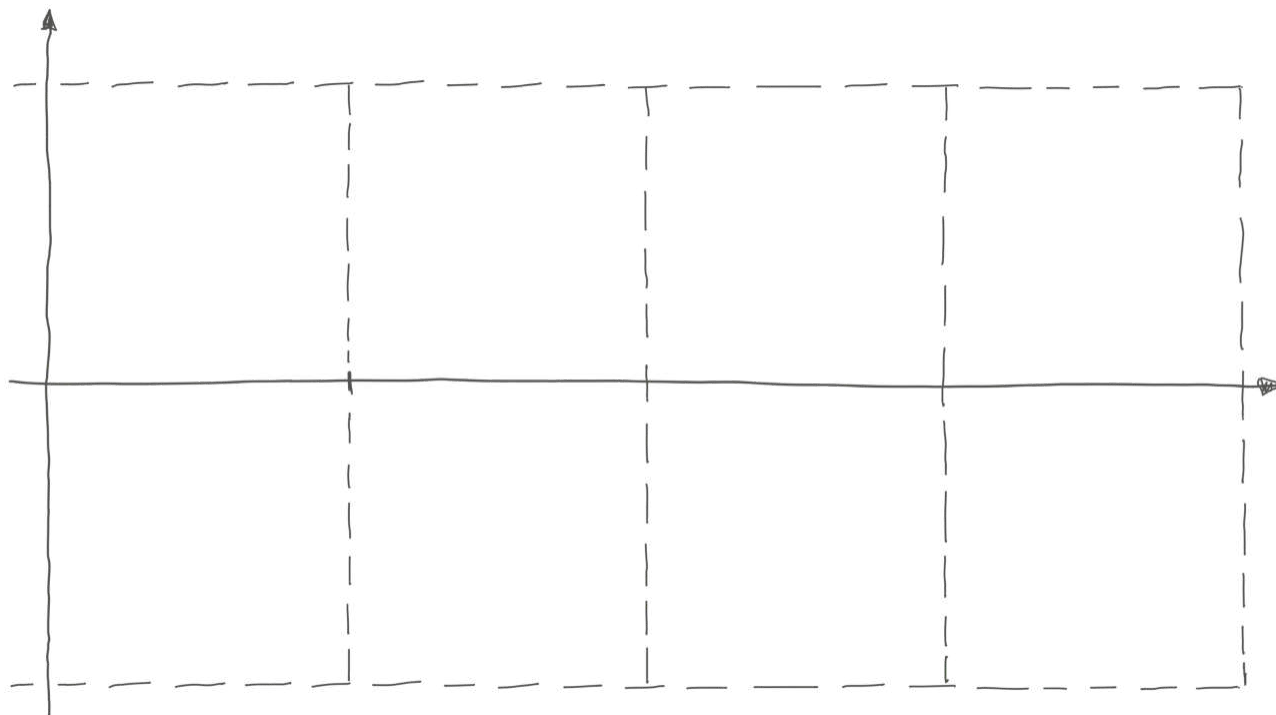


HR - готовые решения

Превращения

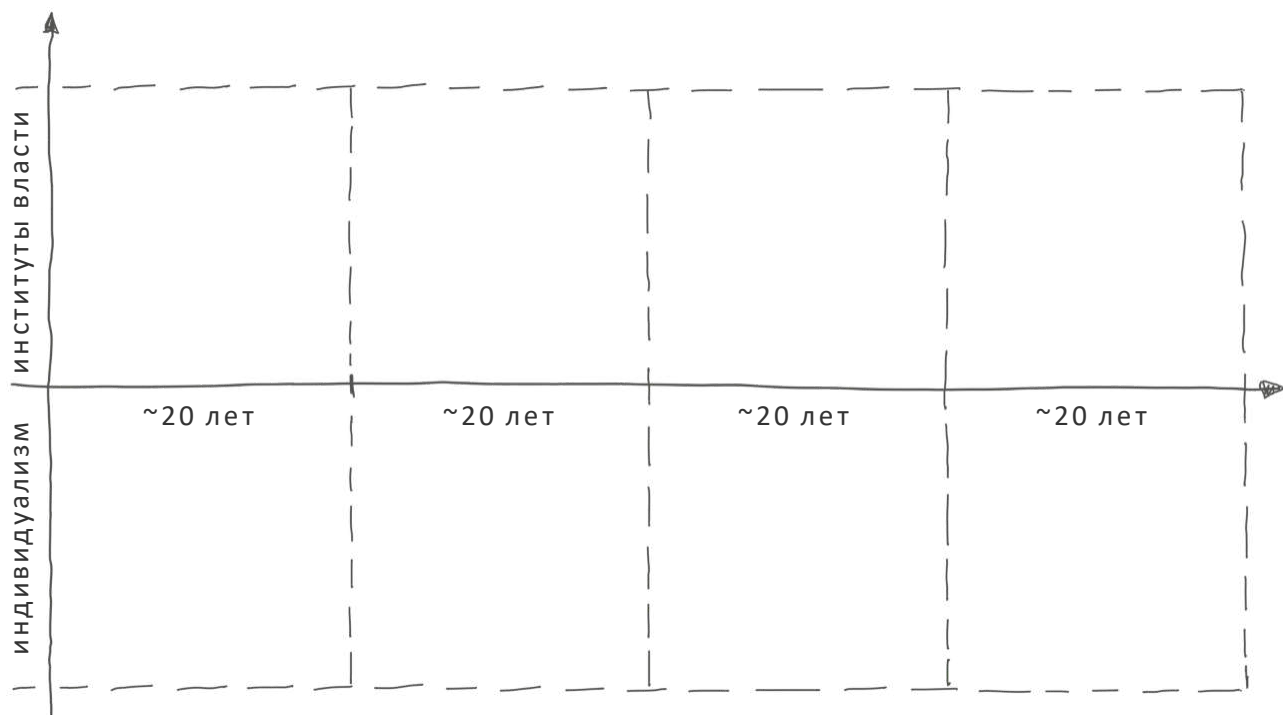


Превращения



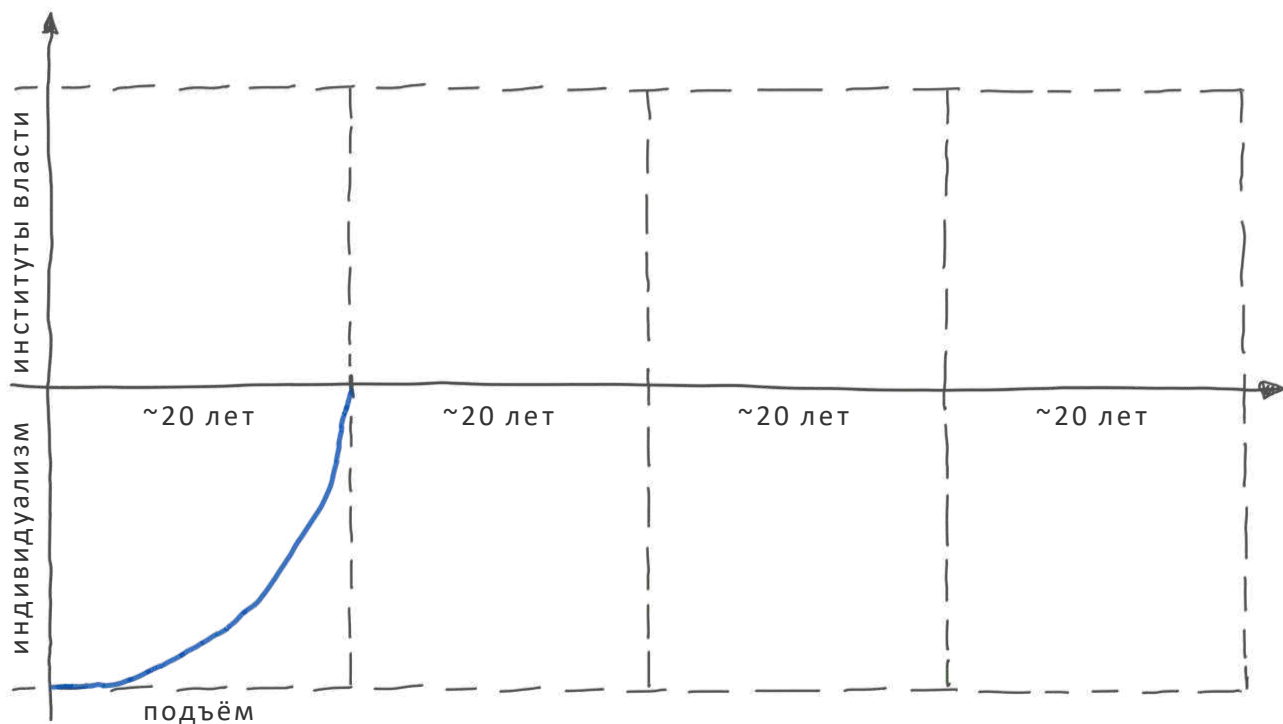


Превращения



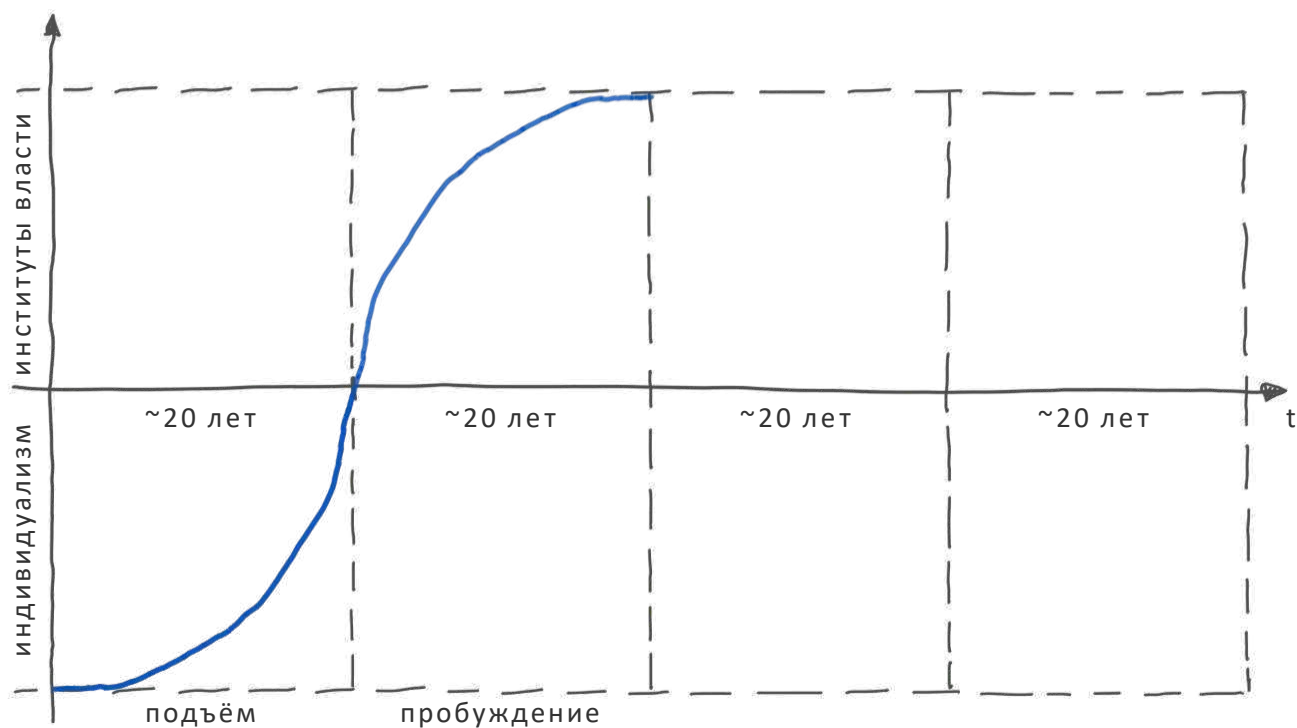


Превращения



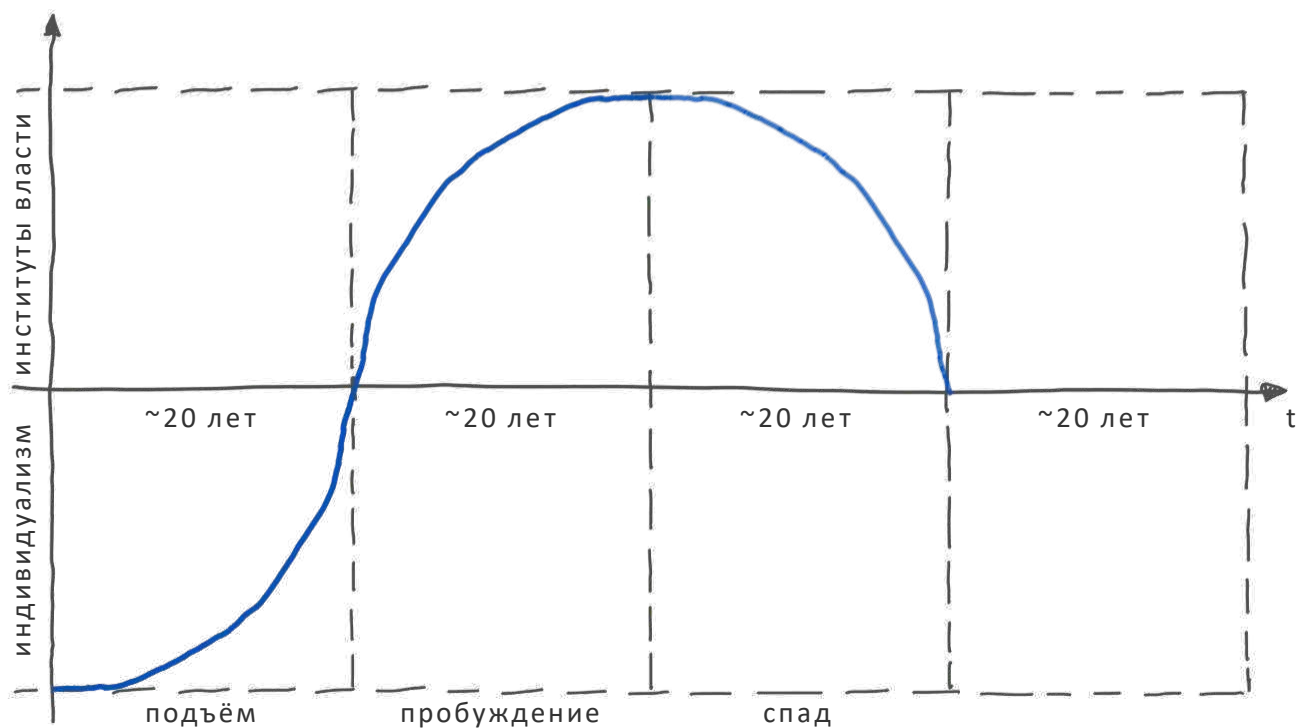


Превращения



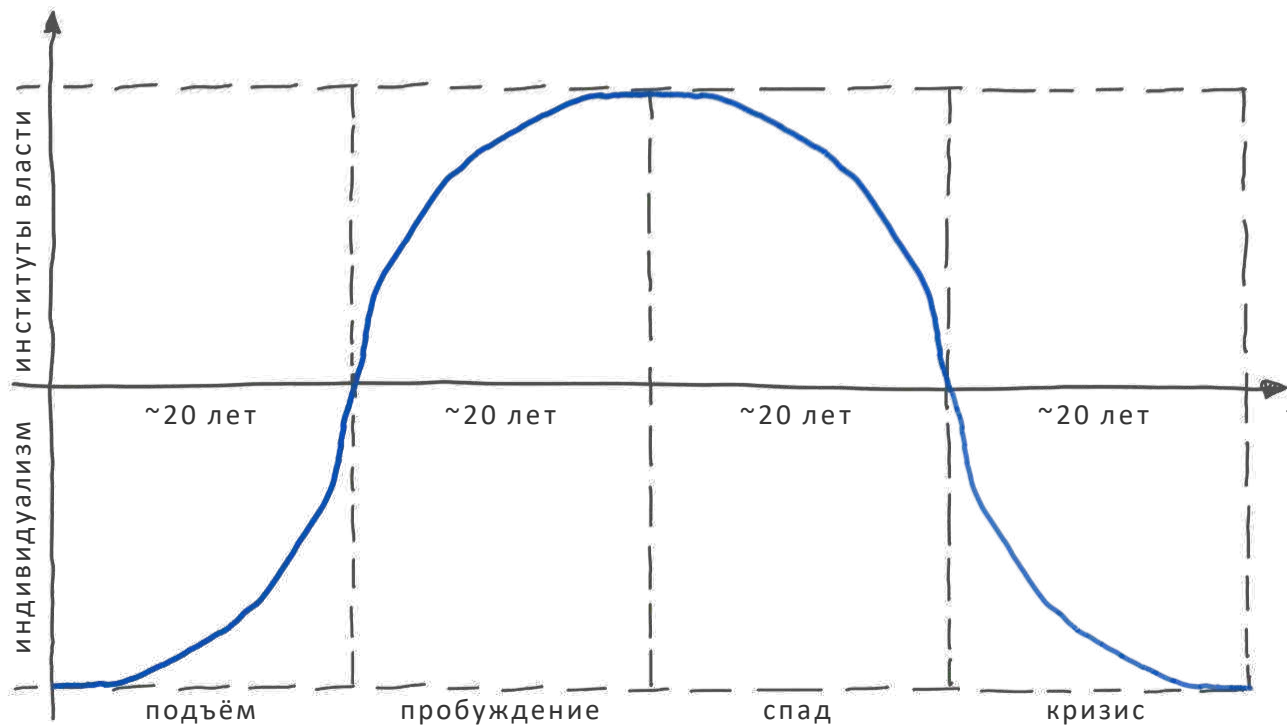


Превращения



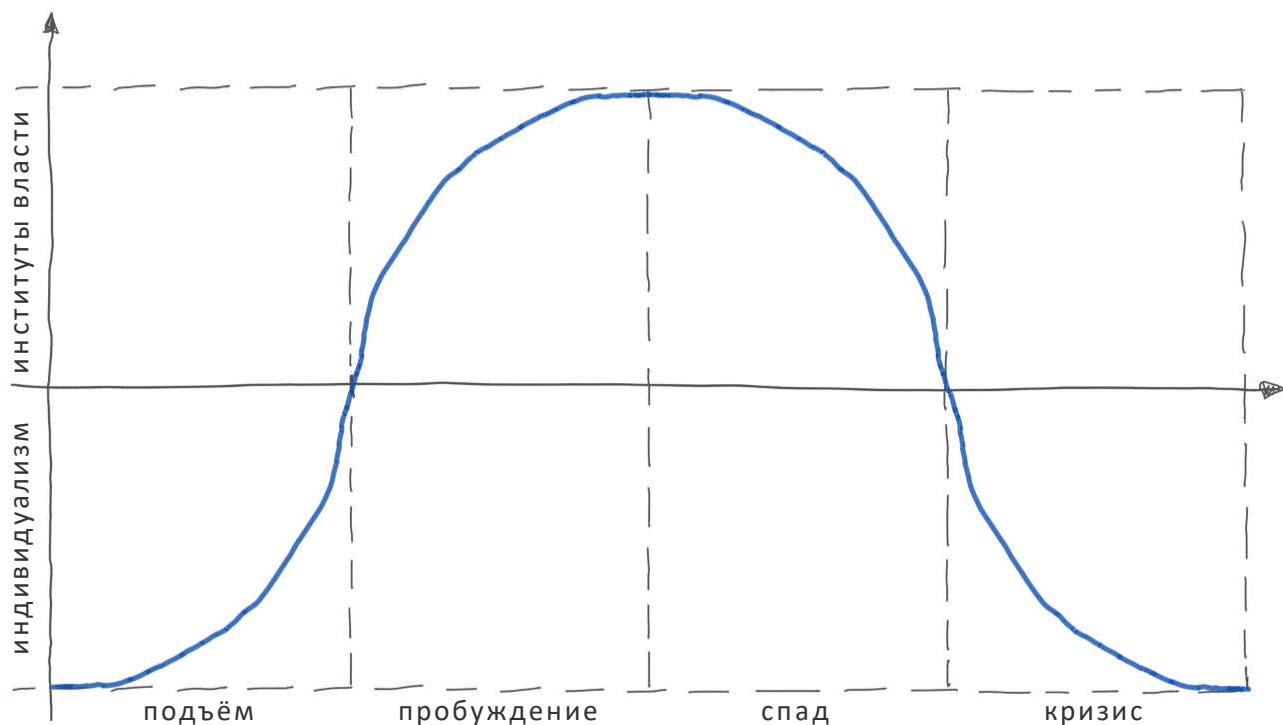


Превращения



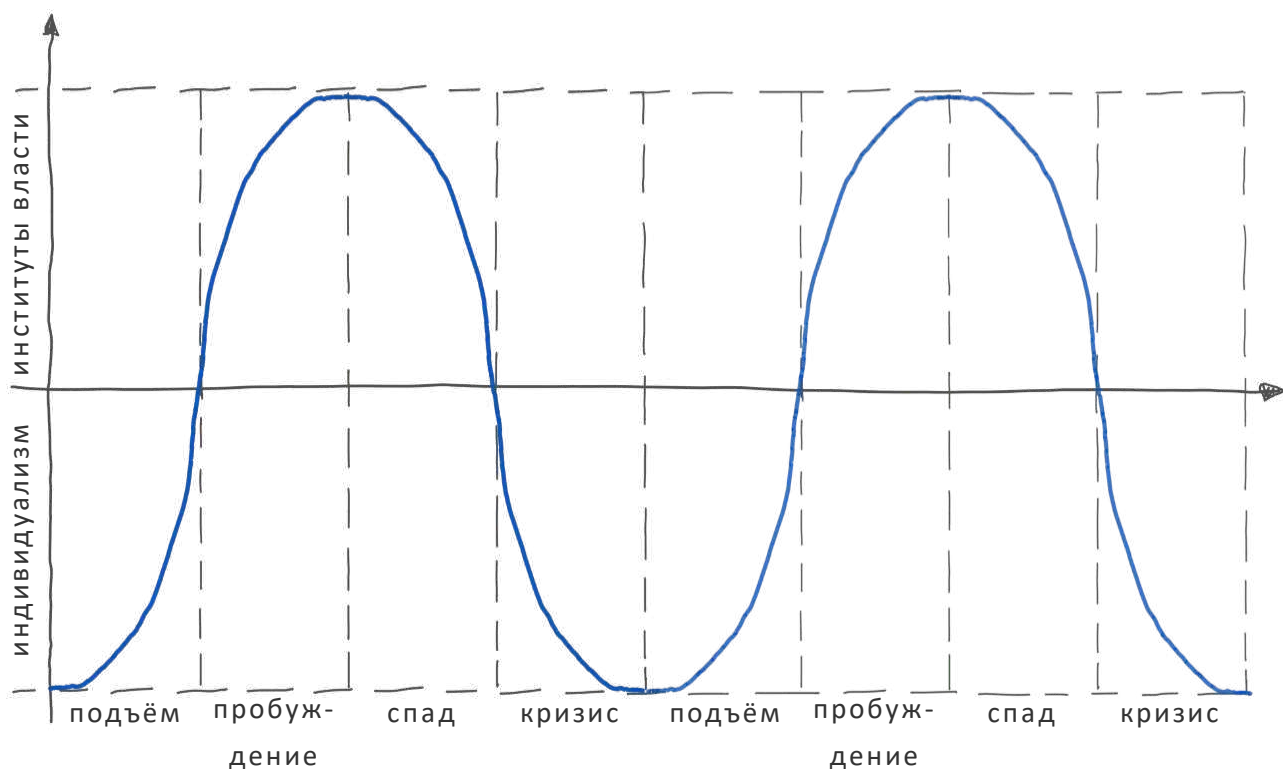


Цикличность



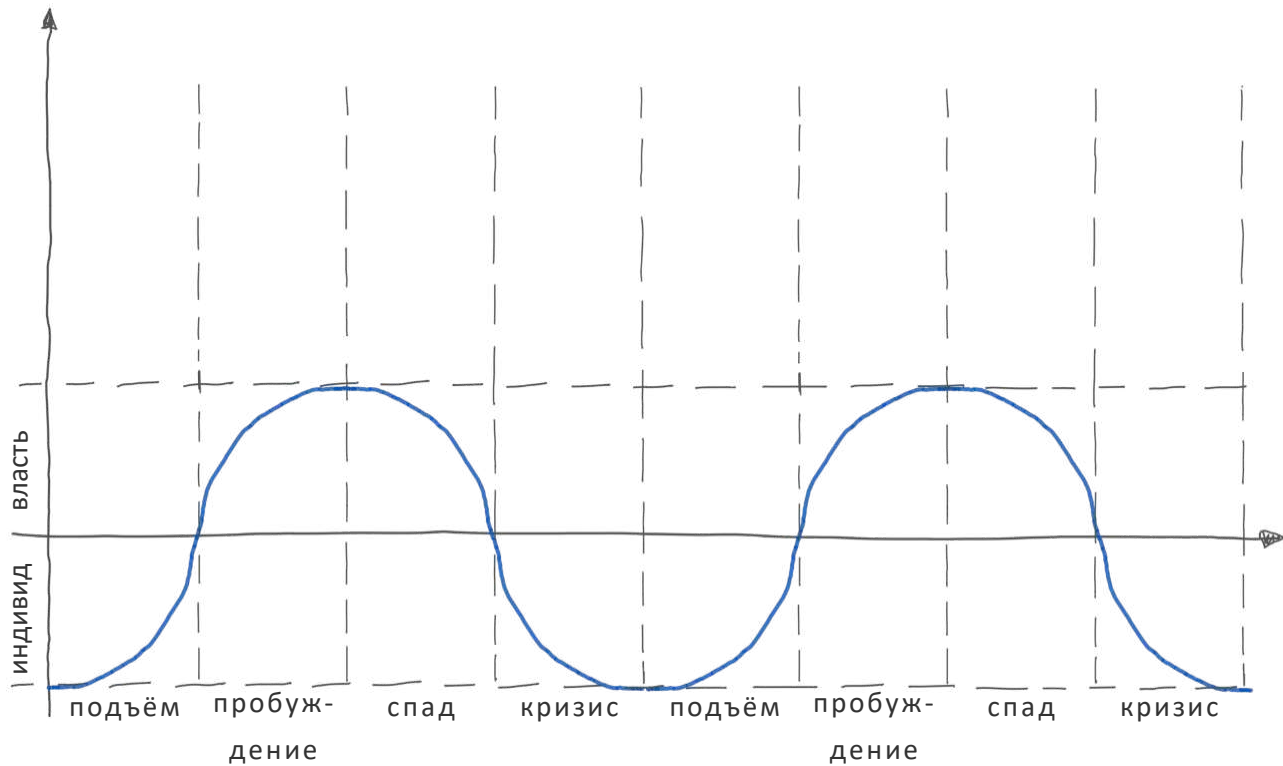


Цикличность





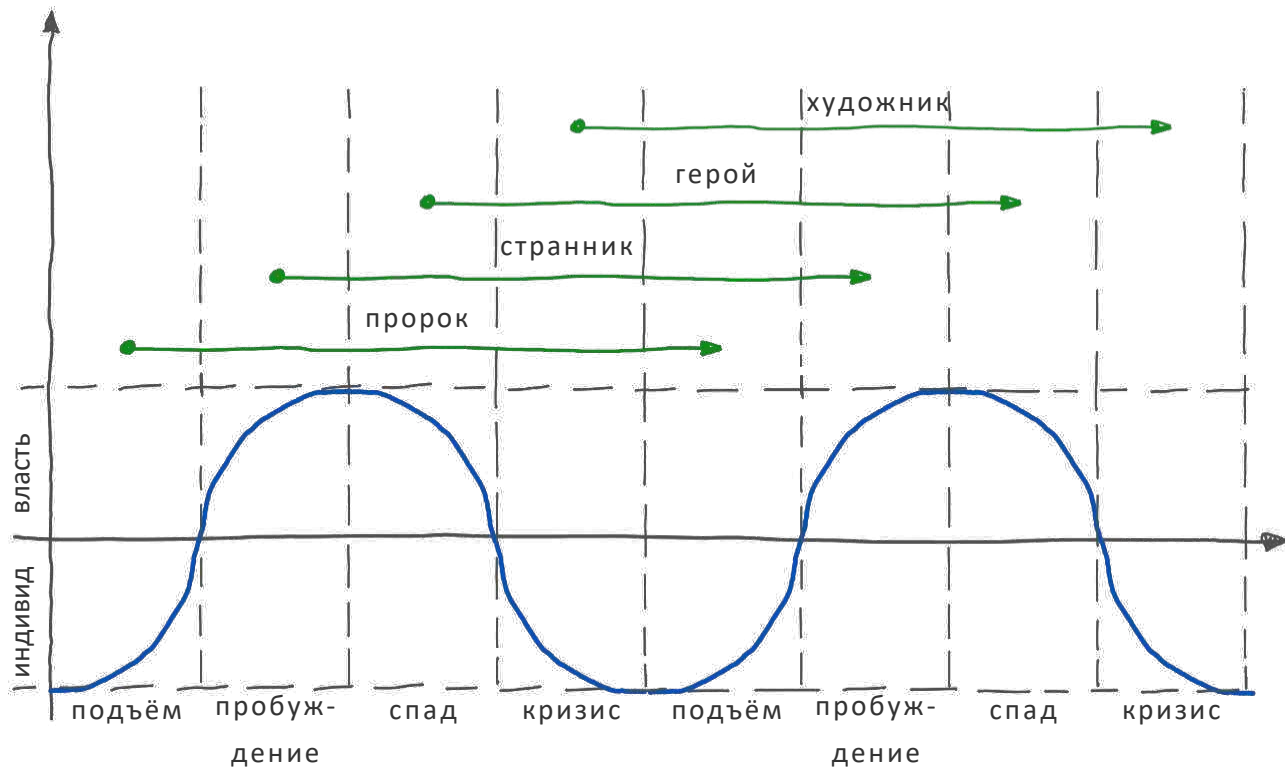
Архетипы



1



Архетипы





Что определяет Поколение?

- Общая историческая эпоха
- Общие ценности, убеждения и модели поведения
- Ценности формируются на основе:
 - больших исторических событий,
 - требований общества «Хороший это –»,
 - плакаты, эмблемы, лозунги
 - дефицит
- Представители Поколения разделяют чувство принадлежности к данному поколению

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 Пророки, Идеалисты	Институты усиливаются, а индивидуализм слаб. Общество консолидировано, отдельные невовлеченные индивидуумы страдают от необходимости следовать правилам, общим для всех.
Процветание (пробуждение) Странники, Реакционеры	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 Герои	Противоположно Подъёму: институты ослабевают и лишены доверия, тогда как индивидуализм процветает. Общество разобщено и хочет наслаждаться жизнью.
Кризис. Художники, Приспособленцы	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
Пророки, Идеалисты 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
Странники, Реакционеры 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
Герои 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
Художники, Приспособленцы 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;

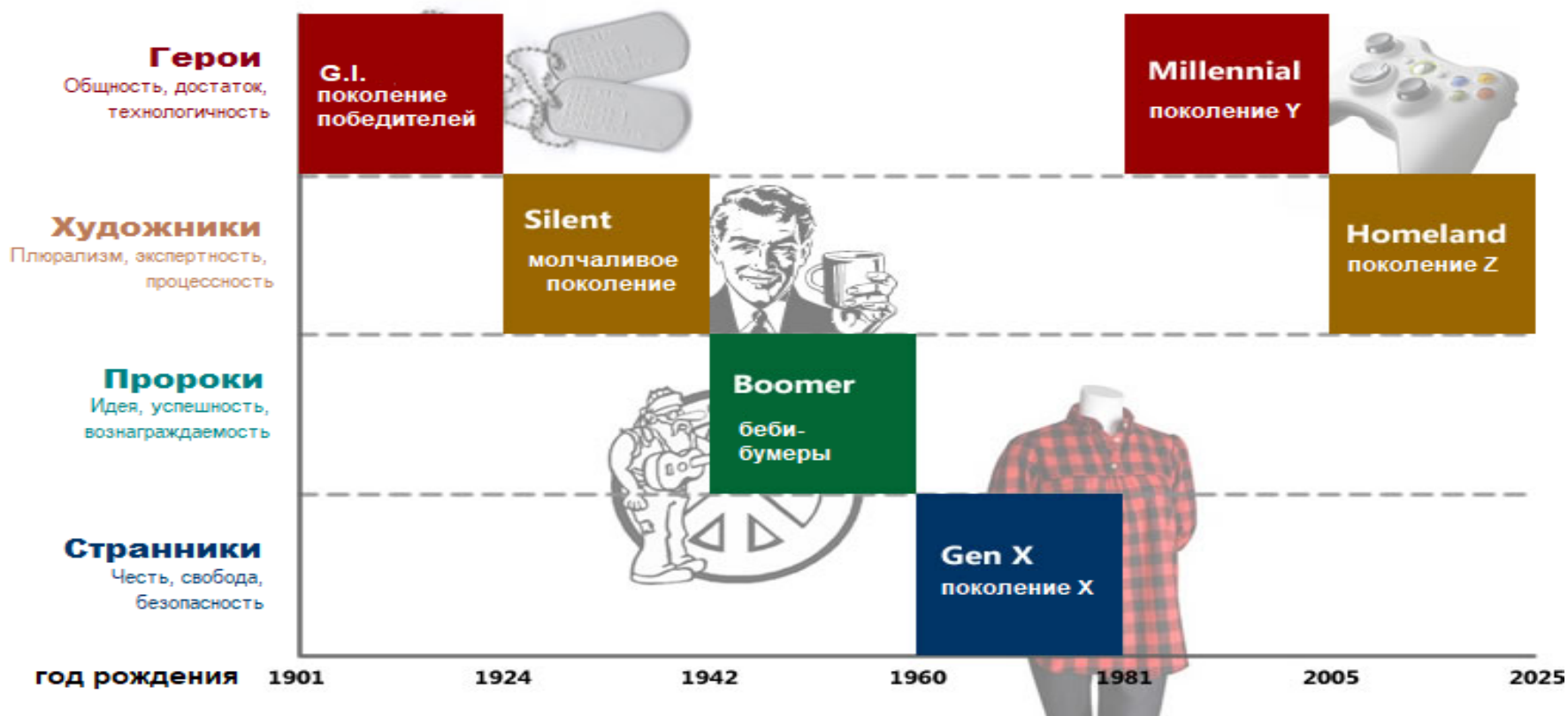
«лето» [Странники, Реакционеры] – непостоянные, циничные, разочарованные в реалиях выстроенной системы, отвергающие моральные ценности;

«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



Взаимодействие 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





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



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?

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?

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 лидерством

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



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



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



Татьяна
Костерина



HR - готовые решения

Почему X не хотят и не пытаются понять Y?



Почему X не хотят и не пытаются понять Y?

Обесценивание – первая реакция X.



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

П

П



Успешная коммуникация



– «Принцип **3П**»

Понимать

П

П



Успешная коммуникация



– «Принцип **3П**»

Понимать

Принимать

П



Успешная коммуникация



– «Принцип **3П**»

- П**онимать
- П**ринимать
- П**редупреждать



Успешная коммуникация



– «Принцип **3П**»

Понимать

Принимать

Предупреждать

Учитывать

УНИКАЛЬНОСТЬ



Тренды работы «на молодежь»

1. Стратегия развития
2. Внутренняя мобильность, проектирование карьеры
3. Управление талантами
4. HR BP – hr-бизнес-партнерство
5. HR-брендинг 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



ВАШЕ СПОКОЙСТВИЕ – МОЯ РАБОТА!