

Управление поколениями



*«Каждое поколение имеет цель в самом себе, несет оправдание и смысл в своей собственной жизни, в творимых им ценностях и собственных духовных подъемах, а не в том, что оно является средством и орудием для поколений последующих...»
(Николай Бердяев).*

Поколение GI General Item или Победители	Поколение P Pensioners или Молчуны	Поколение ВВ Baby Boomers или Бумеры	Поколение X Иксы или Неизвестные	Поколение Y Millennials или Next	Поколение Z Дети индиго
1900–1923	1923–1943	1943–1963	1963–1983	1983–2003	2003–н.вр
осень	зима	весна	лето	осень	зима

События:

<ul style="list-style-type: none"> • революция 1905 и 1917 • коллективизация • электрификация 	<ul style="list-style-type: none"> • сталинские репрессии • Вторая мировая война • восстановление разрушенной страны 	<ul style="list-style-type: none"> • бум рождаемости • покорение космоса • СССР – мировая супердержава • “холодная война” • очереди и талоны 	<ul style="list-style-type: none"> • продолжение “холодной войны” • перестройка • война в Афганистане 	<ul style="list-style-type: none"> • распад СССР • теракты и военные конфликты • кризис 2008 • интернет • бренды 	<ul style="list-style-type: none"> • всё впереди
--	---	---	--	---	---

Ценности:

<ul style="list-style-type: none"> • трудолюбие • ответственность • вера в светлое будущее • приверженность идеологии • семья • доминантность • категоричность 	<ul style="list-style-type: none"> • преданность • соблюдение правил • уважение к должности и статусу • жертвенность • подчинение • терпение • экономность 	<ul style="list-style-type: none"> • идеализм • оптимизм • имидж • молодость • здоровье • работа • ориентация на команду • личный рост • личное вознаграждение • статус • вовлеченность 	<ul style="list-style-type: none"> • выбор • глобальная информированность • индивидуализм • выживание • обучение в течение всей жизни • поиск эмоций • прагматизм • надежда на себя • баланс между работой и личной жизнью 	<ul style="list-style-type: none"> • изменения • оптимизм • общительность • уверенность в себе • подчиненность • немедленное вознаграждение • мораль • достижение • наивность • профи в технике 	<ul style="list-style-type: none"> • об их ценностях пока рано говорить
---	---	--	---	---	--

Поколение Бэби-Бумеров (1943-1963гг.)

Особенности людей

- оптимизм
- идеализм
- заинтересованность в личном росте и вознаграждении
- коллективизм и командный дух
- достижение высокого результата, победа
- культ здоровья

Факторы, оказавшие влияние на формирование ценностей

- победа во Второй мировой войне
- становление СССР супердержавой
- советская «оттепель»
- покорение космоса
- «холодная война»
- единые стандарты обучения в школах
- гарантированность медицинского обслуживания

Как управлять сотрудниками

1. Сопоставлять свои действия и предложения не только с его личными интересами, но и с интересами его компании, подразделения, отдела и т. П.;
2. Показывать развитие ситуации и результаты во временной перспективе не только на 1-3 года, но и на больший период (10-20 лет). Помните, что это поколение росло во времена долгосрочных планов, которые постепенно воплощались в реальности;
3. Быть с ним в одной команде. Как этого добиться? Чаше употребляйте слово «команда». Взять на себя больше, работать допоздна, выйти на работу в выходные – это не повод просить премию, это норма. К тому же в команду входят те, кому можно доверять. Поэтому важно стать понятным как человек, как личность. Значит, надо рассказывать о себе, своих планах, своих ценностях. Общаться с беби-бумером не только когда есть повод, новость, но и просто так;
4. Почаще обращайтесь к нему за советом, так вы продемонстрируете свое уважение;
5. Всегда приходите на встречу подготовленными и обязательно держите что-нибудь в руках (например, распечатки презентации, цифры отчета, графики и т. П.);
6. Не произносите слово «проблема», заменяйте его синонимами (например, «трудность»). Для беби-бумера «проблема» – это поражение, а ему важно побеждать;
7. Употребляйте слова «модно», «современно», «актуально». Этому поколению важно как можно дольше оставаться в строю, чувствовать себя молодым.

Как учить/развивать персонал

1. Проявляют настороженное отношение к дистанционным образовательным технологиям. Для них приоритетным является выбор традиционных форм методической работы.
2. Сетевой проект рассматривается ими как оптимальная форма подготовки к аттестации. Опыт других участников сообщества является не только примером, но и позволяет осуществить самооценку собственного опыта.

Поколение X (1963-1984гг.)

Особенности людей

- Гибкость.
- Техническая грамотность.
- Индивидуализм.
- Выживание.
- Обучение в течение всей жизни.
- Неформальность.
- Прагматизм.
- Надежда только на себя, самостоятельность.
- «Я работаю, потому что это дает мне чувство стабильности и защищенности».
- Равноправие полов.

Факторы, оказавшие влияние на формирование ценностей

- Перестройка
- Приход демократии
- Падение железного занавеса
- Бум разводов.

Как управлять сотрудниками

1. Пояснять смысл поставленной цели, задачи, деятельности т.е. почему она возникла, что за этим стоит, что происходит вокруг (ценности X - необходимость наличия смысла и понимание этого смысла, он не просто исполнитель, который делает что сказали).
2. Пояснять, почему достижение этой цели важно для самого руководителя, в чем его выгода, интерес. X более ориентирован на интересы конкретного человека. Если он их понимает, ему легче действовать.
3. Спрашивать X о его интересах (сам обычно не рассказывает). Искать и пояснять, как выполнение задачи с этими интересами связано.
4. Давать X возможность выбора. Например, «Вы можете пойти на эту программу обучения или на другую», «Эти решения вы можете принимать самостоятельно».
5. Четко прописывать систему правил, последствий за нарушения, вознаграждений за достижения. В силу ценностей X будут постоянно «проверять» систему правил и стремиться выходить за ее рамки. Остановить X может только рациональное понимание, что за это будут последствия.
6. Помнить о том, что X некомфортно себя чувствуют во время стабильности (все их детство прошло в эпоху перемен и набор индивидуальных технологий «заточен» под действия в этих условиях). Иногда, если изменений нет, X их сами провоцируют (это происходит неосознанно).
7. X важна помощь в построении управленческой команды. Его собственный набор технологий ориентирован на персональную эффективность и достижение целей за счет своих усилий или работы проектной команды профессионалов.

Как учить/развивать персонал

1. Самостоятельные X и в более важных вопросах будут сами пробовать делать выводы, принимать решения. Если вы хотите, чтобы X что-то сделал, он должен сам «дойти» до этого, он не поверит на слово.
2. Важна текстовая подробная информация.

Поколение Y (1984-2000гг.)

Особенности людей

- Вовлеченность в цифровые технологии.
- Стремление оттянуть переход во взрослую жизнь. Оптимизм.
- Общительность.
- Немедленное вознаграждение. Более того: не прикладывая достаточно усилий, тем не менее, они ожидают от жизни серьезного вознаграждения. Нетерпеливы - хотят всего и сразу. Свойственно неверие в отдаленную перспективу. Когда им говорят, что надо поработать десять лет в организации, и ваш труд будет вознагражден обеспеченной жизнью, они отвечают: «Какие десять лет? У нас может быть другая страна через десять лет».
- Амбициозность.
- Их сложно удивить. Типичные фразы: «Этим уже никого не удивишь/я давно про это знаю/в штатах (или любой другой иностранной стране) уже лет 5 так делают».
- Легкая адаптивность.
- Острая потребность в разнообразии, наличии выбора.
- Нереалистичные ожидания от жизни и необоснованно высокое мнение о себе, считают себя «особенными».
- Нацеленность на быстрое достижение, особенно, если это поднимет их «рейтинг».
- Профи в технике.
- Болезненное восприятие и сопротивление критике.
- Стремление путешествовать.
- Желание гордиться компанией, в которой работают.

Факторы, оказавшие влияние на формирование ценностей

- Распад СССР
- Терроризм, войны (в Чечне, Ираке и др.), поп-культура, телевидение
- Торрент-трекеры, развитие интернета и мобильной связи, социальных сетей, компьютерных технологий, видеоигр, мем- и флешмоб-культуры, эволюция девайсов, онлайн-общение.

Как управлять сотрудниками

1. На рабочем месте «Y» предпочитают: равноправную конкуренцию; лидерство, а не руководство (иерархия для них - это условность); партнерство, а не подчинение; обмен информацией, а не ее защиту; амбициозные цели.
2. Мотивация Y: свобода; fun (веселье); результат как таковой (быстрый); немедленное вознаграждение, при этом важны не деньги, а то, что они дают.
3. Y не привязаны к одному рабочему месту. Они считают, что регулярно менять работу - это в порядке вещей. Главное - формировать себя как специалист, а в каких компаниях - это неважно, карьера не зависит от работодателя.
4. Любовь к свободе, возможности распоряжения своим личным временем и независимость стали причиной того, что Поколение Y выбирает такой вид бизнеса как проектная работа.
5. Предпочитают гибкий график, стремятся условия работы подстроить под свою жизнь. Поколение Y стало «пионерами» такого столь специфического для старшего поколения вида занятости как удаленная работа или фриланс.

Как учить/развивать персонал

1. Представители поколения Y готовы учиться, причем часто ищут не просто учителя, а Учителя с большой буквы, наставника, с которым будут индивидуально общаться.
2. Обучающий цикл важно делить на небольшие автономные модули с оценкой каждого этапа.
3. Необходимо встраивать развлекательные моменты.
4. Для обратной связи особо важно указать на наличие положительных моментов, а имеющие недочеты формулировать как «точки роста».

Поколение Z (2000г.-...)

Особенности людей

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Много времени проводят «онлайн»: им необходимо уметь управлять одновременно и профессиональными, и личными брендами для того, чтобы вписаться в реальность и выделиться при этом, они стремятся быть немедленно принятым и одобренным посредством социальных медиа.2. «Восьмисекундные фильтры» - продолжительность внимания сокращена до 8 секунд: они не могут сосредоточиться ни на чем более длительное время, быстро оценивают и просеивают огромных объемов информации.3. «Предпринимательское поколение» - свойственно желание строить свои стартапы, а не быть погруженными в корпоративную рутину. Они прагматичны и практичны.4. Желание, чтобы «моя работа изменила мир». | <p>Представители поколения Z:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ожидают, что за всю свою жизнь они проработают в среднем в 4х компаниях;• Предпочитают работать в компаниях среднего размера, а не в крупных корпорациях;• Говорят, что предпочтут провести свое свободное время за полезной и креативной деятельностью, вместо того, чтобы просто «тусоваться»;• 2% Z'тов по сравнению с 25% Y'ов хотят работать по профессии |
|--|---|

Факторы, оказавшие влияние на формирование ценностей

- Мировой экономический кризис
- Глобализация
- Развитие интернета и мобильных технологий.

Как управлять сотрудниками

1. Ставьте «лайки». Этим детей хвалили родители и учителя, за каждый школьный конкурс они получали награду, за состязание - сертификат об участии, под их фотографиями собираются лайки и репосты. Они привыкли к похвалам, но не считают их чем-то особенным. Поколение Z не может работать без «поглаживаний». Похвала для них - не морковка для кролика, а топливо для поезда. Это их не мотивирует, но отсутствие похвалы выбивает из колеи.
2. Используйте гаджеты. Постановка задач в программах, сервисах и коммуникаторах действует на них лучше совещаний. Используйте как можно

больше новых технологий. Не заставляйте их вести бумажные графики и отчеты, не отнимайте у них возможность соцсетей. Это все увеличит их эффективность и интерес к работе.

3. Займите их досуг. Представители поколения Z не делают из работы культа: они для себя важнее. Если работа предоставит и развлечение и развитие, они будут ей преданы.
4. Найдите им друзей. Индивидуалисты с кучей френдов на самом деле одиноки. Виртуальное общение все еще не может заменить дружеские посиделки. Открытые и общительные внешне, они совершенно не умеют строить отношения. Вовлекая их в коллектив, помогая им почувствовать себя частью бизнес-семьи, вы даете им то, чего им так не хватает. Здесь действуют корпоративные СМИ, порталы и группы, которые позволяют участникам чувствовать себя в стае.
5. Четко оговаривайте дедлайн. Поколение понимает, что такое сроки, но из-за постоянной прокрастинации (склонности откладывать) часто их нарушают. Четко оговаривайте сроки заданий и штрафы за их несоблюдение. Установите строгий, но справедливый контроль действием.
6. Работникам поколения Z важно поставить не только срок исполнения задачи, но и пообещать срок достижения первых побед.
7. Задачу ставьте конкретно, расписав все нюансы.
Неправильно: *«Сделай отчет по продажам фирменных ручек».*
Правильно: *«Сделай ко вторнику отчет по продажам фирменных ручек с графиком кривых относительно продаж прошлого года. Данные по продажам возьми у Марины, с подсчетом цифр поможет Антон, графики нарисует Федя. Отчет нужен для презентации на встрече с инвесторами. Это важно. Выполнение проверит Лена».*
8. Цели должны быть реалистичные. Амбициозностью поколение Z скорее можно отпугнуть.
9. Главная мотивация поколения Z - интерес. Отсутствие скуки и захватывающие задачи - часть состояния комфорта поколения Z.
10. Z могут в короткий срок решить несколько задач одновременно без потери качества - преимущество поколения. Но для него важно знать: что он делает, почему, зачем и как это согласуется с целями компании.

Как учить/развивать персонал

1. Говорите коротко, пишите развернуто и по пунктам. В головы поколения Z встроен «восьмисекундный фильтр». Дети Twitter не способны воспринимать длинные сообщения. Устную задачу надо уложить в 25 слов. А потом развернуто объяснить письменно и по пунктам. Каждый пункт тоже должен состоять не более чем из 25 слов. Поколение Z плохо запоминает, потому что они росли в среде, когда все можно уточнить в интернете. Письменная задача поможет вспомнить нюансы.
2. Рисуйте комиксы. Новые работники лучше понимают образы, чем слова. Инструкции в картинках или в форме видеоролика действуют на них эффективнее. Они выросли в эпоху торрентов, демотиваторов, инфографики и фотографий котиков. План стратегии развития компании они быстрее поймут в

качестве карты, а не списка пунктов. Поколение Z привыкло к развлечению. С детства информацию им подавали с «плясками и бубнами». Поэтому в обучающий материал необходимо встраивать игровые, развлекательные моменты (например, формат «квеста»).

3. Представители этого поколения следуют за кураторами. Они доверяют им, пытаются понять, где находится наиболее адекватная информация и лучшие развлечения. Для того чтобы завоевать их внимание, следует обеспечить переживания, приносящие немедленную пользу и являющиеся очень увлекательными.
4. Представители поколения Z проводят исследования онлайн, используют дистанционное обучение, Youtube или социальные медиа для самообразования, предпочитают делиться своими знаниями онлайн.

Теория поколений

