

# Теория поколений: применение на практике

От ценностей - к мотивации,

от обучения - к эффективности

# Теория поколений

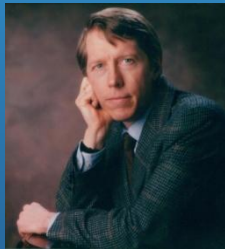
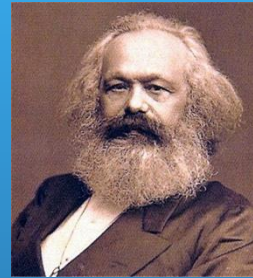
## Отцы-основатели:

Джамбаттиста Вико (1668-1744), итальянский философ эпохи Просвещения.



Джамбаттиста Вико

Карл Маркс (1818-1883), немецкий философ, экономист.



## Современная теория поколений:

разработали американские ученые Уильям Штраус и Нэйл Хоув и изложили ее в своей книге «Поколения: История Будущего Америки» (Generations: The History of America's Future), изданной в 1991 году.

## Адаптация теории поколений для России:

Команда под руководством Евгении Шамис (координатор проекта Regenerations 2003-2004 г.)



# Поколение

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



# Ценности

На формирование поколенческих ценностей влияют многие факторы - политические, экономические, социальные, технологические. Особую роль играет модель воспитания, принятая в семье.

Многие ценности формируются до 12-14 лет, в этот период человек принимает модель поведения в семье как должную, он не воспринимает ее критически, что есть добро, а что - зло, ребенку говорят родители. Так формируется система ценностей, с которой человек проживает жизнь.

Ценности определяют типы коммуникаций, целеполагание, мотивацию, командообразование.



# Ценности

Ценности - это категорическое требование к окружающему миру  
(С. И. Макшанов)

## Три основные группы:

- ✓ универсальные (общечеловеческие, мало зависящие от времени и культуры);
- ✓ групповые (могут разделяться как большими общностями, так и более мелкими группами людей);
- ✓ личные (собственные ценности конкретного человека).



ПОКОЛЕНИЕ	АЛЬТЕРНАТИВНОЕ НАЗВАНИЕ	ГОДЫ РОЖДЕНИЯ	СОБЫТИЯ В США	СОБЫТИЯ В РОССИИ
<b>G.I.</b>	«Величайшее поколение» «Поколение Победителей» «Поколение Героев»	<b>1900 - 1923</b>	Первая мировая война и конец изоляционизма	Первая мировая война, Революция и Гражданская война, НЭП
<b>Молчаливое поколение</b> <b>Silent generation</b>	«Разбитое поколение» «Потерянное поколение»	<b>1923-1943</b>	Великая депрессия, начало Второй мировой войны	Первая пятилетка, индустриализация, репрессии и коллективизация, начало Великой Отечественной войны
<b>Бэйби-Бумеры</b> <b>Baby Boomers</b>	«Бумеры», «Поколение демографического взрыва»	<b>1943-1963</b>	Окончание Второй мировой войны и послевоенная экспансия, «холодная война», Карибский кризис и начало войны во Вьетнаме	Окончание Великой Отечественной войны и начало «холодной войны», оттепель, полет Гагарина в космос, Карибский кризис
<b>X</b>	«Неизвестное поколение», «13-поколение», «поколение с ключом на шее» (latch-key kids)	<b>1963-1983</b>	Окончание войны во Вьетнаме, кризис власти, мировой кризис и разрядка	Период застоя, Афганская война и летние Олимпийские игры в Москве
<b>Y</b> <b>Generation why?</b>	«поколение Сети», «поколение Миллениум», «Нулевые», «поколение Next», «Эхо Бумеры»	<b>1983-2003</b>	Окончание «холодной войны», мировое лидерство США, теракты 11 сентября	Катастрофа на Чернобыльской АЭС, перестройка, смена строя с социализма на капитализм, дефолт, теракты
<b>Z</b>	«Цифровое поколение», «поколение XD», (Digital children of generation X)	<b>2003+</b>	Вторжение войск международной коалиции в Ирак, мировой финансовый кризис	Мировой финансовый кризис

ПОКОЛЕНИЕ	ГОДЫ РОЖДЕНИЯ	СОБЫТИЯ	ЦЕННОСТИ
G.I. Молчаливое поколение Silent generation	1900 - 1923	Первая мировая война, Революция и Гражданская война, НЭП	Трудолюбие, ответственность, почти религиозная вера в светлое будущее, приверженность идеологии, доминантность и категоричность суждений.
Бэйби-Бумеры Baby Boomers	1923-1943	Первая пятилетка, индустриализация, репрессии и коллективизация, начало Великой Отечественной войны	Преданность, соблюдение правил, уважение закона и порядка, уважение к должности и статусу, честь, терпение, коллективизм, много работать – норма (жертвовать для страны, Родины – это нормально)
Бэйби-Бумеры Baby Boomers	1943-1963	Окончание Великой Отечественной войны и начало «холодной войны», оттепель, полет Гагарина в космос, Карибский кризис	Оптимизм, заинтересованность в личностном росте, и вознаграждении, в то же время коллективизм и командный дух, принятие правил эффективной команды, распределение ролей, соединение ожиданий индивидуальных и групповых, культ молодости, успех в карьере
X	1963-1983	Период застоя, Афганская война и летние Олимпийские игры в Москве	Готовность к изменениям, возможность выбора, глобальная информированность, техническая грамотность, индивидуализм, стремление учиться в течении всей жизни, не формальность взглядов, поиск эмоций, прагматизм, надежда на себя, равноправие полов.
Y Generation why?	1983-2003	Катастрофа на Чернобыльской АЭС, перестройка, смена строя с социализма на капитализм, дефолт, теракты	Fun (веселье), результат как таковой, гражданский долг и мораль, ответственность, наивность и умение подчиняться. На первый план выходит немедленное вознаграждение.
Z	2003+	Мировой финансовый кризис	Возникает размывание жизненных принципов и жизненных ориентиров. Причины: быстрое изменение жизни, мировоззренческий разрыв с родителями и информационная перегруженность. Ценности здоровья – актуальны, семейные – постепенная девальвация, социальные – карьера и благосостояние с персональной конкуренцией, духовная – обесценивается.

# От ценностей - к мотивации



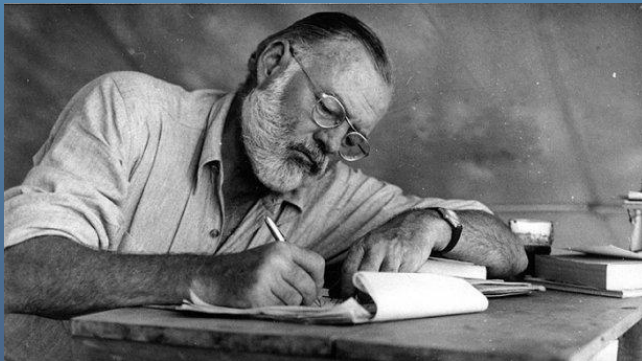
# Бейби-Бумеры

## Ценности (формировались до 1973 года)

- ✓ Оптимизм;
- ✓ Персональное развитие
- ✓ Заинтересованность в личностном росте и вознаграждении;
- ✓ В то же время коллективизм и командный дух: принятие правил эффективной команды, распределение ролей, соединение ожиданий индивидуальных и групповых;
- ✓ Культ молодости;
- ✓ Успех в карьере

## Мотивация

- ✓ Давать возможность совершенствоваться.
- ✓ Поощрения в виде видимых символов: сертификаты, награды, почетные значки, трофеи.
- ✓ Наградой будет получение работы с БОльшей ответственностью, они заинтересованы в продвижении.
- ✓ Давать обратную связь, о сделанной хорошо работе.
- ✓ Им нужно много материальных вещей, которые являются осязаемым подтверждением их упорной работы, они заинтересованы в большем количестве денег. Деньги «двигают» их. Это награда за их усилия и мера успеха.
- ✓ Давать возможность построить карьеру, в которой будет продвижение по служебной лестнице и рост профессионализма, они становятся трудоголиками.



# Поколение X

## Ценности (формировались до 1993 г.)

- ✓ Готовность к изменениям;
- ✓ Возможность выбора;
- ✓ Глобальная информированность и техническая грамотность;
- ✓ Индивидуализм;
- ✓ Стремление учиться в течении всей жизни;
- ✓ Не формальность взглядов;
- ✓ Поиск эмоций;
- ✓ Прагматизм;
- ✓ Надежда на себя;
- ✓ Равноправие полов.

## Мотивация

- ✓ Пояснять СМЫСЛ поставленной цели, задачи, какой-то деятельности.
- ✓ Пояснять почему достижение этой цели важно для самого руководителя, в чем его выгода, интерес.
- ✓ Спрашивать о его интересах (сам обычно не рассказывает). Искать и пояснять как выполнение задачи с этими интересами связано.
- ✓ Давать возможность выбора - любого выбора.
- ✓ Позволять самостоятельно выбирать время для работы (или хотя бы выбирать из нескольких заданных вариантов).
- ✓ Четко прописывать систему правил, последствий за нарушения, вознаграждений за достижения.
- ✓ Помнить о том, что X некомфортно себя чувствуют во время стабильности. Если изменений нет, X их сами провоцируют (это происходит неосознанно).



# Поколение Y

## Ценности (заканчивают формироваться)

- ✓ Fun (веселье);
- ✓ Результат как таковой;
- ✓ Гражданский долг и мораль;
- ✓ Ответственность;
- ✓ Наивность и умение подчиняться.



## Мотивация

- ✓ Неформальный подход ко всему: от описания вакансии до оформления интерьера.
- ✓ Гибкий (свободный) график работы: «плавающее», в пределах 1–2 часов, начало и окончание рабочего дня.
- ✓ Удаленная работа и образовательные программы
- ✓ Удобные, красивые, комфортные офисы
- ✓ Мелкое дробление целей, которые ставятся перед сотрудниками
- ✓ Не строить долгосрочных планов (максимум - год)
- ✓ Подбор кандидатов с повышенным вниманием к интересу выполняемой работы (падает интерес - уходит сотрудник).
- ✓ Корпоративные СМИ, порталы, группы в социальных сетях (для ощущения себя «в обществе»).
- ✓ Активная форма наставничества
- ✓ Активное использование устного поощрения-благодарности
- ✓ Вознаграждение - за конкретные достижения, за результат

# Материальная мотивация поколений

Поколения	Отношение к деньгам
Молчаливое поколение	Деньги - часть жизни, мера оплаты труда на основании договоренностей между государством, организацией и человеком. Деньги нужны для решения жизненных проблем, важно всегда иметь их «на черный день».
Бэйби-Бумеры	Деньги – это подтверждение своей успешности, выражение статуса, способ обладать некоторыми атрибутами успешного в их понимании члена общества (телевизор, машина, квартира-дом, дача и т.п.). Это единственное поколение, для которого деньги представляют ценность сами по себе.
X	Деньги нужны для обеспечения безопасности себя и своей семьи, они дают возможность реализовать свои мечты, возможность путешествовать, свободу делать то, что хочется.
Y	Деньги это возможность использовать многочисленные блага мира и возможности, которые их окружают. Поэтому все свои потребности они очень часто переводят в деньги, предполагая, что если есть деньги – то все остальное доступно.

# Ценности поколения Digital (Z)

- ✓ Дематериализация ценностей - размывание жизненных принципов и жизненных ориентиров. Причины: быстрое изменение жизни, мировоззренческий разрыв с родителями и информационная перегруженность.
- ✓ Получение опыта и впечатлений
- ✓ Самореализация
- ✓ Лидерство, а не руководство
- ✓ Партнерство, коллективное принятие решений на основе обсуждений и экспертных оценок
- ✓ Быстрый обмен информацией
- ✓ Ценности здоровья - актуальны, семейные - постепенная девальвация, социальные - карьера и благосостояние с персональной конкуренцией, духовная - обесценивается.

# Психографика поколения Digital



- ✓ Страх перед взрослением
- ✓ Недостаток эмоциональных контактов (особенно со стороны матери) и переизбыток информации - нарушение в развитии нервной системы.
- ✓ Синдром “переполненного гнезда”
- ✓ Замена героя на кумира
- ✓ Мировоззренческий конфликт
- ✓ Завышенная самооценка
- ✓ Исчезновение традиционной семьи - сурогатные формы брака (семья выходного дня).
- ✓ Политическая индифферентность
- ✓ Психологический комфорт, ненасильственность
- ✓ Дефицит внимания и гиперактивность (СДВГ), как следствие - низкая успеваемость (возможна одаренность в определенных сферах)
- ✓ Мультиканальность и многозадачность
- ✓ Потребность в обратной связи
- ✓ «Клиповое» мышление (А. Ашкеров) - поверхностный подход к анализу информации и принятию решений.
- ✓ Аутизация - как способ отгораживания от мира, десоциализация. Противоречие - стремление быть в обществе и быть свободны от общества.
- ✓ Интровертированный индивидуализм
- ✓ «Рабы общественного мнения»- интернета, податливые для манипуляции, с инфантильными ожиданиями.

# Вовлеченность поколения Digital

- ✓ 100% имеют ноутбук, или мобильный телефон,
- ✓ 15% - находятся в сети онлайн постоянно
- ✓ 70% - постоянно ведут аккаунты в соц.сетях
- ✓ 30% - имеют несколько сим карт для мобильных телефонов, несколько ящиков электронной почты, несколько пластиковых карт
- ✓ 80% - не слушают музыку с компакт-дисков и не смотрят фильмы по телевизору

# Отношение к работе поколения Digital

- ✓ Не привязаны к рабочему месту
- ✓ «Взрослые дети»
- ✓ Менее ответственны и исполнительны
- ✓ Формирование себя как мульти-специалиста
- ✓ Не привязаны к конкретной сфере деятельности
- ✓ Важна брендованность работодателя и морально-этическая сторона бизнеса
- ✓ «Проектная» работа
- ✓ Готовы работать для «большой» компании, но не в «большой» компании
- ✓ Ожидают от руководителя безусловной положительной оценки
- ✓ Виртуальная работа с «виртуальным результатом»
- ✓ Поменьше напрягаться, вообще поменьше делать и за это побольше получать.



**От обучения - к  
эффективности**

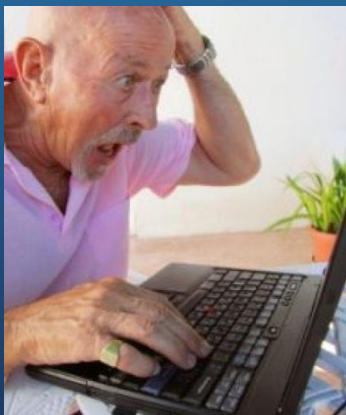
# Отношение поколений к обучению



Поколения	Отношение
Бэйби-Бумеры Baby Boomers	Непрерывное обучение, ценится академическое образование. Готовы не только учиться сами, но и учить других, выступать наставниками.
X	Образование - материальная ценность. Образование системно. Стремятся учиться в течение всей жизни; Цель - получать ценные навыки, развиваться в профессиональном плане. Верят в знание, навык, в опыт, которые технологичны. Верят, что владея большим количеством техник и технологий, они получают контроль над неопределенностью. Готовы вкладывать в образование собственные деньги; Склонны к самообучению.
Y Generation why?	Образование - вид опыта, очень практическое обучение. Изучаются не дисциплины, а те аспекты, которые нужны для конкретной работы. Открыты к опыту других культур, к новым знаниям, путешествиям, отличаются либеральностью взглядов. Учатся на практике, ценят неформальное обучение, удаленное обучение, хотят видеть конечную выгоду от обучения.

# Отношение поколений к обучению

Поколения	Корпоративное обучение	Формы обучения
Бэйби-Бумеры Baby Boomers	Не интересуются в полной мере, больше интересен академический формат	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Групповые упражнения;</li><li>✓ Массовое участие (просмотр фильма);</li><li>✓ Тренер - помогает создать команду</li></ul>
X	Систематическое, теоретическое, фундаментальное	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Упражнения в малых группах;</li><li>✓ Индивидуальные упражнения;</li><li>✓ Фильмы;</li><li>✓ Тренер - помогает достичь индивидуального результата</li></ul>
Y Generation why?	Постоянное, мобильное, модульное, практическое	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Упражнения на развитие навыков решения рабочих ситуаций;</li><li>✓ Короткие, модульные программы;</li><li>✓ Динамичность;</li><li>✓ Яркость в оформлении учебного материала;</li><li>✓ Игровой формат, с чередованием реальных наглядных примеров;</li><li>✓ Тренер - дает постоянную оценку действиям каждого</li></ul>



# Изменения в формах обучения для поколений Y и Z

- ✓ Скорость обучения (не только количество дней, часов, но и ускорять подачу информации, время на решение задач, быстрее реагировать на результат)
- ✓ Одна картинка вместо тысячи слов (яркость, зрелищность, наглядность). Использование новых технологий обучения (проекторы, мобильные телефоны, компьютеры).
- ✓ Включать педагогические технологии по развитию критического мышления, вводить в обучение элементы соревновательности.
- ✓ Мультизадачность и умение заинтересовать. Включать в обучение интерактивные методы — игры, интерактивные динамические задания, дискуссия, мозговой штурм, кейс-метод, проблемные лекции (возможно, с обсуждением через Интернет в режиме он-лайн).
- ✓ Преподаватель должен формулировать задания таким образом, чтобы учащийся (студент) мог сам выделять в них подцели, задачи и планировать их реализацию.
- ✓ Система поощрений. «Здесь и сейчас»
- ✓ Внедрение и усиление института кураторства (наставничество) более сильных над слабыми.
- ✓ Необходимо психологическое сопровождение (как индивидуальное, так и групповые, усилить тренинговые формы работы).
- ✓ Обучать навыкам саморегуляции, самоорганизации, управлению временем и своими ресурсами.

# Центр Тренинговых Технологий «Арт»

Менеджер по работе с клиентами

тел (812) 642-44-90

e-mail: [arttrening@bk.ru](mailto:arttrening@bk.ru)

[www.atrening.ru](http://www.atrening.ru)

