

Санкт-Петербургский государственный университет

Ян Аньци

Выпускная квалификационная работа

«Особенности технологий управления персоналом поколений Y-Z»

Уровень образования: Магистратура

Направление 38.04.03 Управление персоналом
Основная образовательная программа ВМ.5708 «Управление человеческими
ресурсами»

Научный руководитель:
к.э.н., доцент,
доцент кафедры
экономической социологии СПбГУ
Карапетян Рубен Варганович

Рецензент:
Руководитель направления
Направление подбора и адаптации персонала
Общество с ограниченной ответственностью
«Газпромнефть-Снабжение»
Зубенко Наталия Сергеевна

Санкт-Петербург
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	7
1.1 История развития теорий управления человеческими ресурсами	7
1.2 Сравнительный анализ концепций управления человеческими ресурсами в российской и китайской науке	20
ГЛАВА 2. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПОКОЛЕНИЙ Y-Z	50
2.1 Основные социально-экономические подходы к определению и характеристики поколений Y-Z	50
2.2 Особенности стратегий поведения представителей поколений Y-Z на рынке труда и в организации	70
ГЛАВА 3. ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОБИЛЬНОСТЬЮ ПОКОЛЕНИЙ Y-Z	98
3.1 Анализ практик управления человеческими ресурсами в компаниях России и Китая	98
3.2 Рекомендации по совершенствованию методов управления текучестью персонала поколений Y-Z в цифровой эпоху (на основе проведённых опросов)	121
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	137
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	142
ПРИЛОЖЕНИЕ	151

ВВЕДЕНИЕ

Управление человеческими ресурсами, как одно из важных направлений экономической науки, быстро развивается и тесно связано с изменениями социально-экономического пространства. Суть управления человеческими ресурсами — это организация и управление людьми. В этом смысле историческое происхождение управления человеческими ресурсами можно проследить очень давно. Можно даже сказать, что управление человеческими ресурсами существовало с момента появления человеческого общества. Управление человеческими ресурсами в современном смысле возникло с началом промышленной революции, которая значительно повысила эффективность использования производительных сил и впервые сделала сложные и крупные корпоративные организации важной частью социальной структуры.

Высокий спрос на то, как эффективно организовать персонал и в полной мере использовать роль рабочей силы для повышения эффективности производства, породил современное управление человеческими ресурсами. Впоследствии, с непрерывным развитием и трансформацией экономических моделей, управление человеческими ресурсами постепенно эволюционировало от ориентации на результат и эффективность к управлению, ориентированному на человека в современном понимании этого слова.

За свою долгую историю управление человеческими ресурсами, как и другие отрасли управления, прошло этап от зарождения до зрелости. В начале XX века много предпринимателей стало замечать, что для того, чтобы повысить эффективность производства, необходимо сначала повысить эффективность и производительность труда. Известный американский предприниматель Э. Карнеги ещё в начале XX в. писал следующее: «Оставьте мои фабрики, но заберите моих людей, и скоро полы зарастут травой. Заберите мои фабрики, но оставьте моих людей – и скоро у нас будут новые заводы, гораздо лучше прежних»¹. В нынешние дни нельзя не признавать, что для успешного бизнеса людские ресурсы гораздо важнее, чем материальные ресурсы.

Осознавав важность эффективного управления трудовым потенциалом, фирмы сталкивались с необходимостью формирования концепции управления персоналом, позволяющей достичь максимальной трудоотдачи. В начале управление человеческими

¹ Carnegie A. The Empire of Business, by Andrew Carnegie. New York: Cornell University Library, 2009.

ресурсами существовало как управление трудом. Это была её первоначальная форма. Началось с простого сотрудничества до простого разделения труда, потом развивалось до профессионального разделения труда - постоянное совершенствование разделения труда соответствует требованиям социального и экономического развития.

В качестве неотъемлемой отрасли управления его развитие зависит от много внешних факторов, таких как состояние рынка труда, научно-технологический прогресс, экономическая ситуация и так далее. Кроме того, его развитие так же зависит от многих внутренних факторов. Например, стиль и опыт руководителя, миссия, стратегия и цели организации и так далее.

Не трудно заметить, что наш мир интенсивно развивается в последнее время. Всё это происходило в связи с развитием процесса цифровизации и глобализации. В последних двадцать лет, технология полностью изменила наши жизни. С появлением Интернета способ мышления, канал получения информации и средства получения коммуникации сильно изменились. Можно сказать, что мы живём во временах, наполненных радикальными неопределённостями. Поколения Y и Z являются как раз теми поколениями, которые родились в начале развития цифровизации и глобализации. Отсюда и сами названия «поколение миллениума» и «поколение зумер». Из-за технологического прогресса, поколений Y и Z очень сильно отличаются от других поколений во всех аспектах. Им не нужно переключать в режим технологии, они рождены с этими вещами. Технология давно стала неотъемлемой частью их жизни.

В настоящее время, поколения Y и Z уже стали главной группой рабочей силы на рынке труда. У этих поколений совершенно другие культуры, привычки, способы мышления и предпочтения по сравнению с предыдущим поколением. Очевидно, что их позиция к жизни и труду уже другая. Соответственно, модель управления так же нужно адаптировать и совершенствовать. Исследования показывают, что молодые люди из этих групп поколений очень часто сменяют свои работы, но со стороны компаний высокого уровня текучести нужно избежать, так как уход персонала приводит к большим последствиям, такие как административные затраты, затраты на обучение, утечка мозгов, потеря высококвалификационных сотрудников и так далее. Таким образом, изучение позиций к труду

поколений Y и Z, а также разработать рекомендации по совершенствованию управления ими, является особо актуальной темой.

Гипотеза: предполагается, что физиологические потребности и потребности в безопасности у поколений Y и Z в большинстве случаев уже удовлетворены. Они работают в основном для того, чтобы удовлетворить потребности высшего уровня, то есть социальные потребности, личные потребности и потребности в самореализации. Если компания способна раскрыть внутренние потребности в работе каждого сотрудника и удовлетворить их, в том числе умеет мотивировать их правильно и эффективно, то текучесть среди поколений Y и Z будет существенно снижена. С другой стороны, нужно максимально снизить затраты от добровольного увольнения сотрудников, так как по идее, текучесть должна быть невысокой, но тоже не нулевой. Так как при нулевой текучести, случаи несоответствия между персоналом и работой не могут иметь возможность быть устранены.

Цель исследования: разработать техники и способы снижения текучести на предприятии, в которой большинство сотрудников является поколениями Y и Z.

Для достижения этой цели было поставлены следующие задачи:

1. Изучить историю развития теорий управления человеческими ресурсами.
2. Провести сравнительный анализ концепций управления человеческими ресурсами в России и Китае.
3. Исследовать особенности поколений Y и Z.
4. Выявить факторы, которые влияют на добровольное увольнение представителей поколений Y и Z.
5. Проанализировать подходы управления человеческими ресурсами на примерах крупных компаний России и Китая.
6. Разработать рекомендации по снижению текучести сотрудников поколений Y и Z.

Объектом исследования являются представители поколений Y и Z.

Предмет исследования: технологии управления текучестью персонала поколений Y-Z.

Теоретической основой послужили труды учёных из России, Китая, Западной Европы и США по проблемам управления человеческими ресурсами и изучения теории поколений.

Вопросы по изучению теории поколений рассматривали ряд ученых, такие как Томас Кулопулус, Дэн Кэлсден, Нил Хоу, Уильям Штраус, В.В. Радаев, Х. Беккер и другие.

Методологическую основу исследования составили теории и подходы таких западных ученых, как Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Дж. Мейо, Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Д. Макгрегор, П. Друкер, В.В. Леонтьев, Г. Саймон, Ч. Бернард, М. Портер, И. Ансофф, А. Маслоу, Т. Питерс, Р. Уотермен, и русских ученых такие, как О.А. Ерманский, А.К. Гастев, Е.Ф. Розмирович, А.Г. Здравомыслов, В.А.Ядов, а также китайских ученых Му Оучу и Ян Цюань.

При написании работы были использованы следующие методы: исторический, контент-анализ, анализ и синтез, сравнительный анализ, социально-экономический анализ, анкетирование, интервью, классификация.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 История развития теорий управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами существовало в форме управления трудом, прежде чем оно было понято и хорошо известно общественности. Можно грубо разделить его на три стадии: простое сотрудничество в племенном обществе, ограниченное разделение труда в эпоху ремесленничества и специализированное разделение труда на стадии механизированного массового производства.

Существуют также определённые различия в ролях, которые играют управлением человеческими ресурсами в разные периоды развития. С точки зрения исторического развития менеджмента, управление человеческими ресурсами можно проследить до организаций, которые действуют как единицы, например племён. В связи с потребностями в сборе пищи и обеспечении безопасности, а также в связи с изобретением и использованием инструментов, масштабы племён с кровными узлами продолжают расширяться. Именно из-за развития племён их члены обнаруживают, что необходимо сформулировать определённые правила и системы, которые позволят им выжить в соревновании между различными племенами. Из-за различий в физической способности и познании людей коллективные задачи были разделены в соответствии с различными потребностями, таким образом, возник такой феномен, как разделение труда, а также возникло управление, которое можно считать, как ранним управлением человеческими ресурсами.

Когда происходит разделение труда, естественно возникает иерархическая система. В примитивных племенах лидерами обычно являются пожилые или самые сильные, а другим относительно молодым членам обычно приходится брать на себя другие производственные роли. Благодаря простому «управлению человеческими ресурсами» внутри группы осуществлялось разделение труда, и члены группы работали вместе для достижения конечной цели племени.

С непрерывным расширением европейского континента торговля также продолжала развиваться, но в то время опорой был ремесленный труд. Основной процесс производства продукции был завершён в семье, и семья существовала как единое целое для производства, и

потом купцы собирали и продавали эти ручные товары. Несмотря на это, в ремесленном труде также существует иерархия. От учеников до мастеров, а потом до гильдий, были сформированы определённые ограничения. Например, гильдии контролируют виды работ людей и качество производимой ими продукции. Торговцы осуществляют закупки и продажи. При таком ограниченном разделении труда энтузиазм к работе у людей был невысок, и эффективность производства низка, особенно когда рынок продолжает развиваться и объем сделок между торговцами увеличивается. Такому виду ремесленного труда сложно было адаптироваться к потребностям рынка.

Первая промышленная революция, которая достигла крупных прорывов благодаря технологическому развитию, вызвала серьёзные изменения в способах производства. Крупномасштабное машинное производство пришло на смену традиционному ручному труду, что означало, что способы заработка людей также соответственно изменились. Рождение фабричной системы изменило трудовые отношения между сотрудниками и работодателями. Сотрудникам необходимо использовать машины для выполнения специализированной производственной деятельности вместо традиционного ручного труда. Это позволяло повысить эффективность производства и доходность фабрик.

В начале крупномасштабного машиностроения менеджеры столкнулись с множеством управленческих проблем. Например, с одной стороны, количество жалоб рабочих росло. Раньше они больше работали дома, но теперь им приходилось покидать свои родные города из-за появления фабрики. Входя на фабрику для выполнения монотонной и повторяющейся работы, из-за такой повседневной фабричной жизни они постоянно беспокоились и жаловались.

С другой стороны, на фабрике не хватало квалифицированных операторов: как обучать рабочих и контролировать их, чтобы они могли более эффективно выполнять свою работу, стало насущной проблемой для менеджеров. В то время из-за ограниченности уровня знания менеджера и отсутствия соответствующего управленческого опыта управление человеческими ресурсами предприятия в основном сводилось к производственному надзору за сотрудниками. Лидер осуществлял абсолютный контроль над сотрудниками и требовал от сотрудников следовать собственным взглядам, уделялось больше внимания повышению эффективности производства, а не на другие потребности сотрудников.

Такое управление сыграло важную роль во время первой промышленной революции, оно позволяло эффективно повысить эффективность работы сотрудников и повысить эффективность фабрики, поэтому такой подход к управлению продолжался до конца XIX века.

В отличие от простого наблюдения за сотрудниками, в процессе непрерывного развития фабрики руководители также начали обращать внимание на благополучие сотрудников и способы их мотивации. Например, что касается дисциплины рабочих, Роберт Оуэн, менеджер британской фабрики, подчеркнул использование моральных советов вместо физического наказания для управления рабочими. Конечно, основоположником «работы по обеспечению благосостояния» был также Роберт Оуэн, который предложил включить социальное обеспечение сотрудников в производственную систему, что также является формой изменения традиционных трудовых отношений². Он купил землю и основал Новую Гармоничную Коммуну, чтобы воплотить в жизнь видение нового индустриального общества. В его практике рабочие могли получать субсидии на питание, одежду, жилье, транспорт и т. д., что является предшественником существующего корпоративного жилья, фирменного магазина, корпоративной школы, ученичества, пенсии, страхования и других компенсаций. Очевидно, что такие меры социального обеспечения направлены на повышение мотивации работников к работе и избежание трудовых конфликтов. Управленческая практика Роберта Оуэна, пионера системы социального обеспечения, стала предшественницей современной системы социального обеспечения западных предприятий.

Неопреходованные летописью примеры управления людьми существуют на протяжении многих веков, однако как наука, управление людьми было сформировано только в XX веке. Разнообразные подходы к классификации направлений управления человеческими ресурсами (УЧР) существуют в настоящее время. Из них наиболее распространённой является классификация по школам управления. По данной классификации можно выделить концепции школы научного управления, административной школы, школы человеческих отношений в управлении, поведенческой школы и математической школы. Подробные периоды появления этих школ, а также их основные представители представлены в таблице 1.1.

²Аникин А. В. Глава девятнадцатая. Роберт Оуэн и ранний английский социализм // Юность науки: Жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса. — 2-е изд. — М.: Политиздат, 1975. — С. 362—373. — 384 с.

Таблица 1.1.

Научные концепции управления человеческими ресурсами*

Время существования	Авторы	Название
1910 – 1930-е гг.	Ф. Тейлор А. Файоль М. Вебер	Научное управление трудом (классическая) школа.
1930 – 1950-е гг.	Дж. Мейо Г. Мюнстерберг М. Фоллет Д. Макгрегор	Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
1950 – 1970-е гг.	П. Друкер В. В. Леонтьев	Теория принятия решений и количественный подход (эмпирическая школа).
1950 – 1970-е гг.	Г. Саймон Ч. Бернард	Системный и ситуационный подходы (школа социальных систем)
1970 – 1980-е гг.	М. Портер И. Ансофф А. Маслоу	Теория стратегического менеджмента и человеческих ресурсов.
1980 – 1990-е гг.	Т. Питерс Р. Уотермен	Теория устойчивого развития и глобального менеджмента.

*Составлено автором по изученным материалам.

В качестве основателей школы научного управления выступают такие исследователи и практики, как Ф. Тейлор, Френк и Лиллиан Гилбреты, а также Г. Грат и Г. Эмерсон, которые сформировали основополагающие направления для развития управления³. Данные учёные разрабатывали концепции и принципы, которые бы способствовали стандартизации действий и инструментов, которыми пользуются в своей деятельности рабочие. Ф. Тейлор отмечал, что, по сути, люди и машины обладают одинаковым уровнем ценности. Суть управленческой деятельности по мнению Ф. Тэйлора заключалась в том, чтобы настроить весь производственный процесс с учётом специфики разделения труда и максимально стандартизировать все действия, которые выполняются в процессе работы. Для того, чтобы оптимизировать процесс, отдельно рассматривалась каждая операция, которая в него входит и

³ Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4.

исключались лишние действия и движения. Это приводило к тому, что человек при реализации своей рабочей деятельности выполнял свои действия механически и был похож в этом на машины. Представители данного научного направления впервые применили методы научного познания, такие как хронометраж рабочего времени и фотографирование рабочих процессов и рабочего дня работников. Следует отметить, что данная концепция не уделяла значительного внимания личности рабочего.

На рисунке 1.1. представлены основные положения школы научного управления в вопросах управления персоналом.

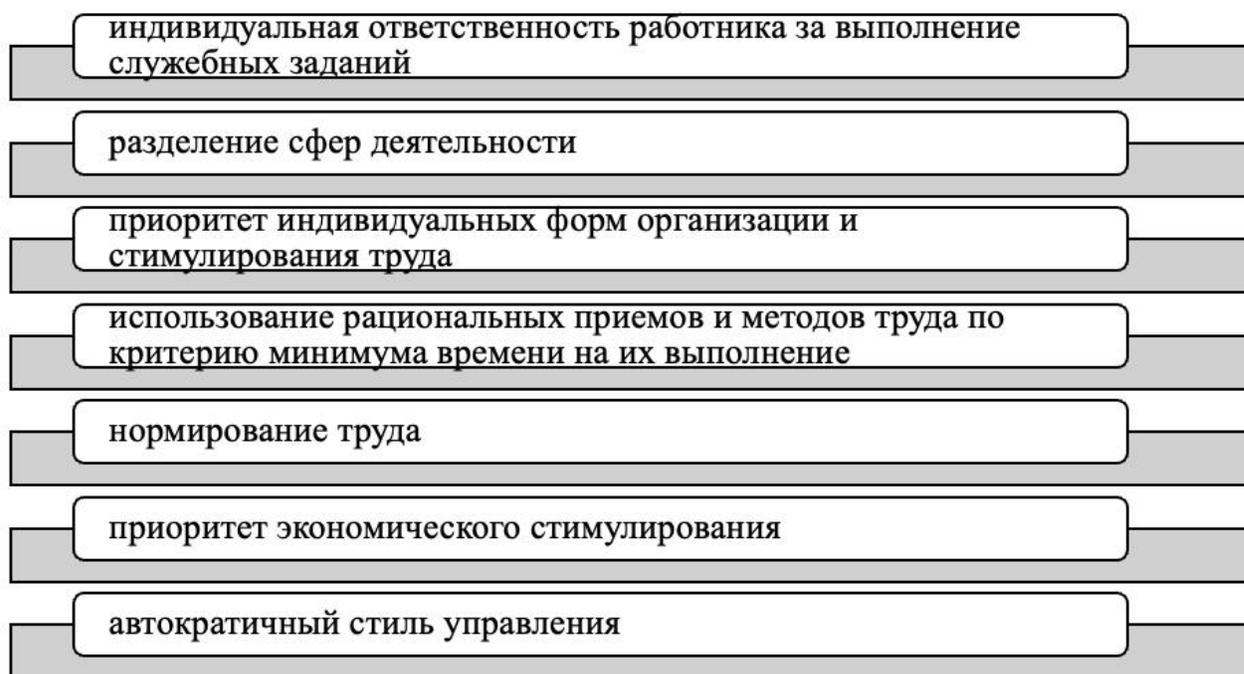


Рисунок 1.1. Основные положения школы научного управления в вопросах управления персоналом
Составлено автором по изученным материалам.

В последующем представители административной школы дополнили те принципы управления, которые были сформулированы основоположниками школы научного управления. В работе «Общее и промышленное управление» А. Файоль рассмотрел основополагающие принципы управления, а также основные управленческие функции, которые должны реализовываться на крупном предприятии. А. Файоль выделил управленческие функции, основные из которых: коммерческая, финансовая, техническая, учётная, административная. Вместе с тем, учёный определил ключевые принципы, реализация которых необходима для эффективного управления:

- принцип разделения труда, которые предполагает выполнение отдельных задач и функций теми рабочими, которые имеют больше опыта;
- принцип единоначалия, который предполагает наличие единого центра принятия управленческих решений;
- принцип дисциплины, который предполагает строгое соблюдение всех правил в течение всего рабочего дня;
- принцип подчинения частных интересов общим, который предполагает, что личные интересы не могут быть выше интересов группы или всей организации;
- принцип вознаграждения, который предполагает выплату соответствующего денежного вознаграждения за труд.

Следует отметить, что А. Файоль в своих научных исследованиях и в практической деятельности акцентировал своё внимание на следующих управленческих функциях, которые должны осуществляться руководством: во-первых, процессу организации; во-вторых, процессу координации и контроля; в-третьих, распорядительству и в-четвертых, предвидению.

Ещё одним представителем административной школы управления был М. Вебер, который разработал концепцию идеальной бюрократии, которая представляла собой идеальную форму управления, основанную на ряде принципов (рисунок 1.2.).

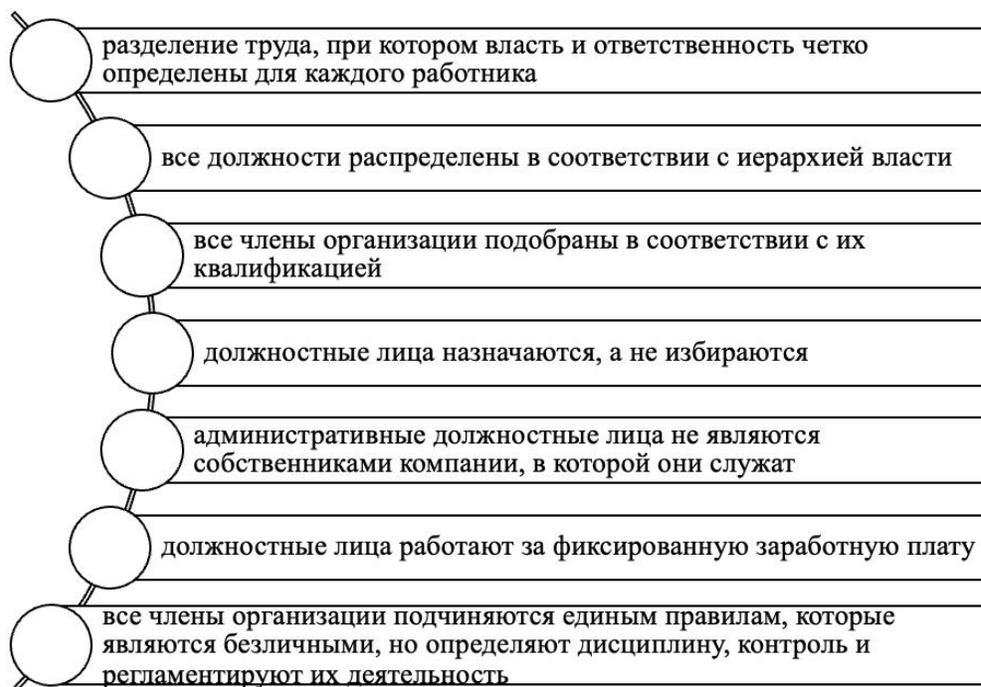


Рисунок 1.2. Основные принципы идеальной бюрократии М. Вебера

Составлено автором по изученным материалам.

Таким образом, можно сделать вывод, что М. Вебер стал первым, кто сформировал теоретическое описание основных принципов управления персоналом в крупной компании, выделил основные функции управления, а также определил необходимость специализации для эффективной деятельности.

Представители школы научного управления и административной школы действовали автономно и не опирались на исследования других учёных. Несмотря на это, их учения имеют сходные направления и идеи, которые позволяют объединить их в рамках классической школы управления. Представители этой школы сформулировали основные принципы организационного управления. Исходя из своего практического опыта они пытались сформировать общепринятые принципы управления, а также идеи, которые бы способствовали рационализации производственной деятельности на любом предприятии.

Наибольший вклад среди представителей классической школы управления внесли Ф. Тейлор и А. Файоль, которые рассматривали на практике систему управления и пытались найти общие принципы функционирования любой производственной системы, которая должна базироваться на принципах разделения труда, а также на его рационализации. При этом, данные исследователи при описании системы управления не акцентировали внимание на значимость роли человеческого фактора, который мог бы способствовать повышению эффективности организационных и производственных процессов. Их теория основана на предположении, что общество состоит из группы неорганизованных индивидов, которые стремятся получить личную выгоду в мыслях и действиях и стремятся к максимальному экономическому доходу, то есть они «человек экономический».

По мере того, как поляризация социальных классов становится все более серьёзной, длительная утомительная работа привела к тому, что рабочие испытывали тяжёлые жизни и плохие условия труда, а отношения между персоналом и руководством становятся все более напряженными. Были даже случаи, когда рабочие специально сломали машины, чтобы передохнуть. Чтобы смягчить данное противоречие, некоторые компании начали создавать отделы социального обеспечения и персонала. Компания предоставляла возможность и

материальные ресурсы для улучшения условий жизни и труда сотрудников. Роберт Оуэн однажды сказал менеджерам: «Многие из вас испытали на себе преимущества машин в результате длительного производственного процесса. Если вы заботитесь о неодушевлённых машинах и получаете положительные результаты, то, если вы, прилагая те же усилия, обратили внимание на живую "машину", что у вас ещё невозможного?» Попытки отделов благосостояния и кадров заставили общество задуматься над тем, как правильно надо обращаться с рабочими. Концепция управления людьми, выдвинутая Робертом Оуэном в 19 веке, была действительно признана в этот период.

Начиная с 30-х годов 20 столетия начала формироваться неклассическая школа управления, основу которой составляли теории человеческих отношений, которые были разработаны различными представителями данной школы. Основоположником данной школы является Э. Мэйо, который на основе результатов своих экспериментов смог сформулировать вывод о том, что производительность рабочих зависит не только от производственных факторов, но и от социально-психологического состояния сотрудников и коллектива, в котором они трудятся⁴.

Э. Мэйо провёл знаменитый Хоторнский эксперимент на фабрике «Вестерн Электрикс». Цель состояла в том, чтобы изучить влияние производственной среды на производительность труда и изучить влияние психологических и социальных факторов на трудовой процесс рабочих на основе научных принципов управления. Его исследованию получило следующие результаты:

- Менеджеры должны изменить своё отношение к работе и методам надзора;
- Необходимо поощрять подчинённых к участию в различных процессах принятия решений на предприятиях, поощрять обмен мнениями между начальниками и подчинёнными, чтобы улучшить отношения между начальством и начальством
- Необходимо установить систему собеседований и посредничества для устранения недовольства и споров;
- Необходимо обращать внимание на навыки межличностного общения менеджеров;

⁴ Mayo E. (1949), Hawthorne and the Western Electric Company, The Social Problems of an Industrial Civilisation, Routledge.

- Необходимо придавать большое значение неформальным организациям, жизненной среде и созданию соответствующих жилищных и социальных объектов.

Вышеупомянутые результаты исследования показывают, что эти мысли и меры составляют основное содержание функций поддержки и стимулирования в последующем управлении персоналом.

По мнению Элтона Мэйо, производительность работника будет значительно выше, если удовлетворены его потребности, которые могут носить как психологический, так и социальный характер. В своих исследованиях Э. Мэйо оценивал роль обратной связи в управлении персоналом, а также исследовал роль неформальных групп в организационном взаимоотношений. На основании проведённых исследований он сделал вывод, что выработка зависит не только от физических способностей конкретного исполнителя, а определяется теми нормами, которые устанавливает неформальная группа. В управленческой деятельности Э.Мэйо рекомендовал ориентироваться не только на организацию производственного процесса, но и на тех людей, которые его выполняют. По мнению данного учёного принципы, которые были разработаны Ф. Тейлором, идут в противоречии с человеческой природой, которая ориентирована на свободу.

Следует отметить, что теория, которая была разработана Э. Мэйо, не находила своей популярности в производственной деятельности, так как не имела чёткой аргументации для увеличения прибыли компании. Сама теория была актуализирована уже в эпоху после второй мировой войны, когда в практику управления стали внедрять различные теории, что в свою очередь привело к повышению роли человеческого фактора в организационном и производственном процессах.

Также следует отметить ещё одного представителя школы человеческих отношений, которым является Г. Минцберг. В отличие от других представителей школ человеческих отношений, данный исследователь считал, что вклад Ф. Тейлора в развитии менеджмента является достаточно высоким, однако отмечал, что представители школы научного управления углублялись только в направлении рационализации трудовой деятельности, в то время как психологическим её аспектам практически не уделяли никакого внимания. Также важным моментом является то, что все научные эксперименты, которые носили психологический

характер, проводились не специалистами, что способствовало не всегда верной интерпретации полученных результатов и определённым погрешностям.

В книге «Психология и эффективность промышленности» Г. Мюнстерберг делает акцент на том, как выбрать подходящих работников для адаптации к работе. Он считает, что необходимо использовать специально разработанный психологический тест, чтобы понять характеристики личности, способности и компетентности человека, и только на основе этих результатов оценить, соответствует ли человек работе. Его логика заключается в том, что вместо того, чтобы бороться с неподходящим человеком, лучше с самого начала выбрать правильного человека для выполнения работы. Эта логика была опередившей своё время, что мы до сих пор придерживаемся этого принципа. Пока что отдел социального обеспечения и персонала начал преобразовываться в отдел управления персоналом. В 1910 году издательство Плимута учредило отдел кадров и наняло профессиональных сотрудников в качестве ответственного лица. Его обязанности заключались в отборе подходящих кандидатов посредством анализа должностей. Управление персоналом формально вошло в корпоративное управление как самостоятельный отдел.

Г. Минцберг рассматривал человеческие факторы в управлении как отдельное направление (дополнение), а не в противовес выводам представителей классической школы. Автор отмечал, что необходимо рационализацию трудовой деятельности рассматривать в совокупности с психологическими концепциями, чтобы достичь желаемого эффекта. Также Г. Минцберг отмечал, что принципы классической и неклассической школы управления имеют идентичные послы, которые заключаются в том, что эффективность трудовой деятельности не может быть достигнута с помощью постоянно увеличивающегося уровня давления на рабочих. Необходимо совмещать принципы рациональной организации трудовой деятельности с удовлетворением потребностей самих работников.

В дальнейшем данная школа получила своё развитие и уже проводились новые исследования в рамках поведенческой школы управления. Были предложены теория Х и Y Доусом Макгрегором, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория потребности А. Маслоу. Основная идея бихевиористской школы состоит в том, что необходимо признать ценность людей и подчеркнуть, что сотрудники не машины, а нуждающиеся, мотивированные и

индивидуализированные члены организации.⁵ Представители данной школы управления считают, что именно человеческий потенциал является одним из наиболее важных и значимых факторов в повышении эффективности производственной деятельности. В этой связи в акценте их внимания были такие направления для исследований, как: мотивация трудовой деятельности, стили управления, лидерство. В этот период качество продукции стало основным фактором рыночной конкуренции, и в менеджменте появились такие теории, как управление качеством доктора Деминга. Социальные факторы, влияющие на эффективность производства, были вознесены на определённую высоту.

После Второй мировой войны форсированными темпами стали развиваться точные науки. В 1950-1970-е гг. в период становления науки «стратегического планирования» Питером Друкером, В. В. Леонтьевым и Уильямом Плоуменом было предложено при реализации управленческих решений применять количественный подход, который включал в себя оценку перспективности принятия альтернативных решений⁶. Вместе с тем, в данный период времени получают своё развитие и теории, связанные с возможностью определения оптимального варианта с помощью ЭВМ. Многие сторонники данной школы управления считали необходимым организовать процесс принятия решений на формализованной основе. Одним из представителей данной школы управления был В. В. Леонтьев, который разработал модель межотраслевого баланса, которая позволяла принимать оптимальные решения при учёте затрат, связанных с выпуском продукции.

В 1960-х гг. концепция человеческого капитала впервые была озвучена в публикациях «Теория человеческого капитала»⁷ и «Человеческий капитал: теоретические и эмпирический анализ»⁸ американскими авторами Т. Шульца и Г. Беккера. Авторы данной концепции исходили из экономической парадигмы в своих рассуждениях о человеке. Эта парадигма основывается на идеях рациональных ожиданий, т. е. на предположении, что человек принимает решения, максимизируя свою выгоду.

⁵ McGregor, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise. Management Review, 46, 22–28.

⁶ Друкер П. Эффективный руководитель. пер. с англ. О. Чернявской. — 4-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014. — 240 с.

⁷ Schultz T. Investment in Human Capital // The American Economic Review. March 1961, №1.

⁸ Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. N.Y.:Columbia University Press for NBER, 1964.

Сторонники школы человеческого капитала обращают внимание на то, что знание людей само по себе не представляет значимый ресурс, которым можно назвать человеческим капиталом. Они отмечают, что только после того, как рабочая сила принесла доход, её можно определить, как человеческий капитал. Вместе с тем, с точки зрения отдельного работника доходом является его заработная плата или вознаграждение за определённый объём выполненной работы.

Ниже представлены основные положения, которые формируют основу теории человеческого капитала:

–Во-первых, человеческий капитал может проявиться только после того, как получен определённый доход от его продажи.

–Во-вторых, необходимо осуществлять развитие человеческого капитала совместно с повышением показателей производительности труда на предприятии.

–В-третьих, правильное использование человеческого капитала должно приводить к увеличению доходов работников, соответствующих выполняемой ими работе.

–В-четвёртых, рост доходов у работников приводит к тому, что часть из них направляет свои ресурсы на личное развитие, образование и здоровье.

В целом можно заключить, что концепция человеческого капитала является значимым шагом в развитии управления, направленным от административного подхода к социальному партнёрству, которое приносит выгоду как сотрудникам, так и организации в целом.

Начиная с 1950 г. и до 1970 г. появляются новые научные концепции, в частности реализуются методы системного анализа различных социально-экономических систем, авторами которых являются Г. Саймон и Ч. Бернанд. Данные авторы акцентируют внимание на необходимости проведения ситуационного анализа, а также на значимости факторов внешней и внутренней среды предприятия, которые могут оказывать везомое воздействие как на её текущее существования, так и на перспективы дальнейшего развития.

В дальнейшем развитие теории управления персоналом осуществлялось в векторе стратегического менеджмента, который начиная с 1970–80 гг. получал всё большее распространение. Основоположниками стратегического управления были М. Портер, И. Ансофф, в то время как А. Маслоу исследовал мотивационную структуру персонала,

ориентация на которую позволяла выстроить более эффективный процесс управления персоналом, который учитывает потребности сотрудников и соотносит их с задачами, которые они должны решить в рамках своей трудовой деятельности. Также различными авторами рассматриваются инновационные концепции и теории лидерства, отмечая, что эффективность командной или групповой работы зависит от лидерских качеств сотрудников.

Стратегическое управление человеческими ресурсами возникло в результате исследования учёных по трансформации источников конкурентного преимущества. С 1990-х годов конкурентная среда, с которой сталкиваются предприятия, становится всё более жёсткой. Многие учёные все больше полагают, что корпоративные человеческие ресурсы будут важным источником долгосрочного конкурентного преимущества. Эффективное управление человеческими ресурсами, а не материальными ресурсами, будет определяющим фактором корпоративной деятельности. Данное исследование явно улучшило статус человеческих ресурсов в приобретении корпоративных конкурентных преимуществ, продвинуло исследования по управлению человеческими ресурсами с точки зрения повышения корпоративной конкурентоспособности и непосредственно привело к развитию стратегического управления человеческими ресурсами.

В 1980-1990-е гг., период глобализации экономических процессов, Томом Питерсом и Робертом Уотерменом создаётся теория, построенная на идее глобализации экономического развития, в том числе и в области управления персоналом. В то же время большое внимание уделяется вопросам защиты окружающей среды и сохранения биологического баланса.

Таким образом, все вышеназванные концепции можно систематизировать по трём основным научным школам:

1. Классическая школа УЧР.
2. Неоклассическая школа УЧР.
3. Современная школа УЧР.

Представители классической школы УЧР подчёркивают научность, рациональность и дисциплину управления, не уделяя достаточного внимания человеческим факторам и ролям в управлении. Они предполагают, что сотрудники — это машины. Самая идеальная форма организации — это бюрократия.

Неоклассическая школа УЧР уделяли достаточное внимание на внутренние, психологические и социальные потребности сотрудников. Представители этой школы считают, что сотрудники не являются «человеком экономическим», а «человеком социальным». Все проблемы должны быть решены через человеческие отношения с учётом социально-психологических факторов.

Современная школа УЧР базируется на долгосрочных развитии и перспективе компаний на глобальном уровне. В 1990-е годы в области исследований управления человеческими ресурсами произошло важное изменение, заключающееся в том, что человеческие ресурсы стали рассматриваться как фактор, вносящий вклад в стратегию организации. Опора на основные человеческие ресурсы для создания конкурентных преимуществ и опора на сотрудников для достижения стратегических целей стала основными характеристиками стратегического управления человеческими ресурсами.

1.2 Сравнительный анализ концепций управления человеческими ресурсами в российской и китайской науке

В предыдущем параграфе была рассмотрена история развития разных концепций управления человеческими ресурсами. Не трудно заметить, что УЧР как наука, родилось и получило своё интенсивное развитие в основном в западных странах. Анализ существующих концепций в области управления персоналом отражает общемировую практику.

Развитие научной школы управления человеческими ресурсами в России также имеет долгую историю. НОТ (Научная организация труда) начала развиваться достаточно рано и не отставала от стран Запада, таких как США, Великобритания, Франция и другие, которые внедряли схожие подходы. Следует отметить, что её развитие имеет свои специфические особенности, которые тесно связаны с политическим, социальным и экономическим обстановками страны того времени.

В развитии российской теории управления человеческими ресурсами можно выделить четыре этапа, отличающихся между собой идеологическими установками, целями и средствами достижения этих целей.

1. 1917 – 1930-е гг. Начало советского общественного производства. 1917–1921 гг. в России сформирована основа социалистического хозяйствования. Основным теоретиком этого периода был В. И. Ленин. Его достижения в развитии теории и практики управления неоспоримы, и их можно резюмировать следующим образом:

- 1) Сформулированы основные принципы социалистического управления экономикой.
- 2) Решение некоторых практических проблем промышленного масштаба и национальной экономики в целом.
- 3) Начало обучения специалистов по менеджменту.

Основной постулат в данный период времени заключался в том, что без элементов теории управления невозможно эффективно управлять социалистической собственностью. Как отмечал В. И. Ленин, Россию нужно было не только отвоевать, но и эффективно управлять ей. При этом весь процесс управления сводился к систематизации решений в вопросах производительности труда, а также в решении ключевых вопросов, связанных со строительством коммунизма. Ниже представлены основные задачи, которые должны были реализовываться в системе управления:

- Во-первых, задачи, связанные с формированием компетентных руководителей.
- Во-вторых, задачи, связанные с рациональным процессом подбора кадров организации.
- В-третьих, задачи, связанные с распределением полномочий и ответственности за достижение определённых целей.
- В-четвёртых, задачи, связанные с принятием решений организации на основе принципа коллегиальности.

Следует отметить, что решения данных задач невозможно без наличия определённых знаний в сфере теории управления.

В качестве основного метода управления чаще всего используются метод убеждения, однако в некоторых случаях применялись элементы материального стимулирования. Западные школы критиковали положения и принципы российской школы, несмотря на то, что и по многим вопросам вектор решений был идентичным.

По мнению современных учёных, данный период времени характерен становлением и развитием двух основных направлений: первое направление – социальное направление в управлении; второе – организационно-техническая концепция в управлении.

Первой группой концепций организационного управления являются теории А. А. Богданова (Малиновского) организационного управления, О.А. Ерманского о физиологическом оптимуме, концепция узкой базы А. К. Гастева и производственная трактовка Е. Ф. Розмировича.

Ниже представлены основные постулаты, которые были зафиксированы в тектологии А. А. Богданова⁹:

–Во-первых, предметом исследования в тектологии являются особенности всех видов и форм управления, которая имеет общие черты.

–Во-вторых, тектология и следовала общие принципы и закономерности, которые присущи любым формам организационно взаимодействия, вне зависимости от того присутствует там человеческий фактор или в организации иметь стихийный характер.

Идеи, которые были сформулированы А. А. Богдановым, были взяты за основу некоторыми учёными, которые стремились разработать такие принципы организации труда, при которых можно было получить максимум результата исходя из единицы затраченных усилий.

Одним из этих учёных был А. Ерманский, который на основе принципов тектологии А. А. Богданова разработал концепцию социалистической рационализации, которая по сути являлась своего рода интерпретации идей Ф. Тейлора, которые были опубликованы в 1922 году. Вместе с тем, следует отметить, что А. Ерманский определил значимые различия между принципами в системе управления капиталистического общества и социалистического. Ниже представлены основные различия:

–Во-первых, социалистическая рационализация в первую очередь ориентировалась на рабочего, чьи интересы являются преобладающими, в то время как в капиталистическом обществе основным выгодополучателем является собственник компании.

–Во-вторых, социалистическая рационализация учитывает интересы всей экономической системы и её отраслей, в то время как капиталистическая – учитывает только частные интересы отдельных компаний и производителей.

⁹ А. А. Богданов. Тектология: всеобщая организационная наука. Издание третье, заново переработанное и дополненное. — М., 1989.

На рисунке 1.3. представлены основные ступени для реализации принципов рационализации для всей народно-хозяйственной системы.

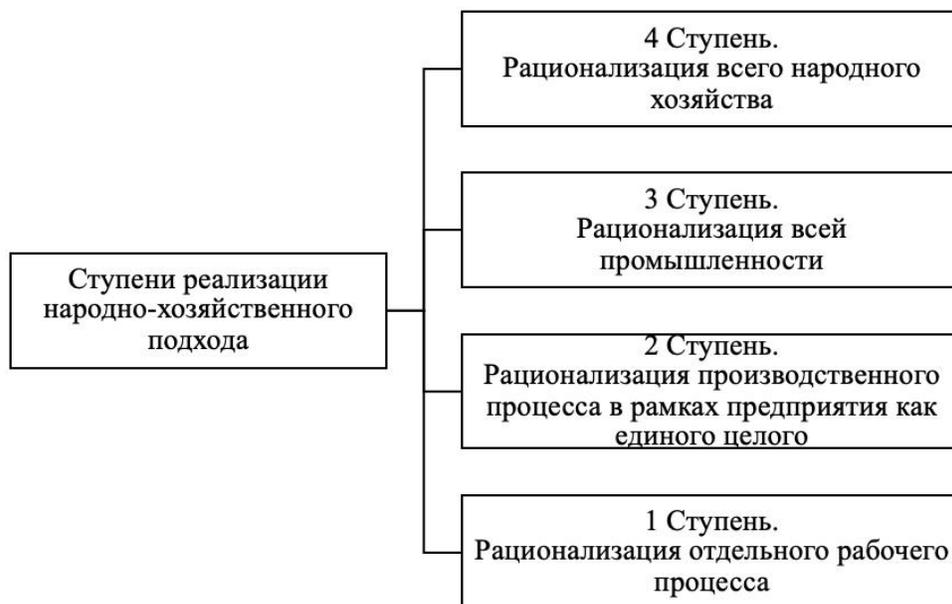


Рисунок 1.3. Ступени реализации народно-хозяйственного подхода

Составлено автором по изученным материалам.

А. Ерманский отмечал, что после того, как социалистическая революция победит во всех странах мира, то необходимо будет добавить ещё одну ступень – рационализация всего мирового хозяйства¹⁰.

Следует отметить, что, по его мнению, решение всех вопросов, связанных с рационализацией на различных уровнях, можно было решить с помощью следующих основных мероприятий:

1. Первое мероприятие представляла собой стандартизацию и нормализацию всех процессов и явлений и продукции на всех уровнях народно-хозяйственной системы.
2. Второе мероприятие предполагало организацию деятельности предприятий на основе принципов специализации и кооперации.
3. Третье мероприятие предполагало организацию процессов концентрации предприятий на основе оптимальных соотношений кооперации.

¹⁰ Ерманский О.А. К постановке проблемы рационализации // Плановое хозяйство. 1929. № 2.

Также А. Ерманский существенное значение уделял вопросам, которые были связаны с эффективным распределением всех производственных сил, которыми обладала народно-хозяйственная система, а также вопросам районирования. Всё это было необходимо для того, чтобы оптимизировать все процессы и затраты, также максимально сократить уровень потенциальных потерь.

В дальнейшем А. Гастев разработал собственную школу управления, сам учёный был основателем Центрального института труда. А. Гастев большое внимание уделял принципам управления, которые были сформированы на западе и считал, что сформировать российский подход управления невозможно без учёта достижений и опыта, которые были сформированы в западных странах. Ключевое отличие в подходе А. Гастева по сравнению с подходом Ф. Тейлора заключалось в том, что центральное место в системе отводилось человеку¹¹. Его сторонники в научной литературе подтвердили гипотезу о том, что именно благодаря человеческому фактору предприятие может достигать значительных успехов.

А. Гастев и его коллеги представили оригинальную концепцию социальной инженерии, которая не имела аналогов в мировой литературе по менеджменту. Согласно этой концепции, трудовая организация общества представляет собой сложное и неразрывное сочетание организации людей и машинных комплексов. А. Гастев утверждал, что эти комплексы машино-людей дают синтез биологии и инженерии. Он разделял управление производством на два объекта научного изучения: управление вещами и управление людьми, однако подчёркивал наличие общих черт у обоих видов управления. Следуя его словам: «Рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка (машины-орудия)».

Вторую группу концепций в области управления можно отнести к работам таких учёных, как П. М. Керженцев, Н.А. Витке и Ф. Р. Дунаевский. П. М. Керженцев разработал концепцию организационной деятельности, а Н.А. Витке создал социально-трудовую концепцию управления производством. Также к этой группе относится теория административной ёмкости, которая была разработана Ф. Р. Дунаевским. Все эти концепции имеют существенное значение для понимания теории и практики управления.

¹¹ А. Гастев. «Как надо работать», 1921 (1-е изд. М., 1966, 2-е изд. М., 1972).

В своей научной деятельности П. М. Керженцев предложил расширить понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности. Он выделил три основных составляющих научной организации труда: организацию процесса труда, организацию материальных условий труда и организацию трудовой среды. Кроме того, автор акцентировал внимание на роли человеческого фактора в научной организации труда.

1) человек и его деятельность

2) материальные средства (выбор места для организации, предприятия, подбор необходимого оборудования, материалов и др.)

3) использование рациональных организационных методов

При этом автор считал, что рационализаторские организационные методы являются ключевым элементом научной организации труда. Среди таких методов П.М. Керженцев выделял: методы подбора и использования работников, методы организации дисциплины на рабочем месте, меры по организации учёта и контроля, а также меры, направленные на формирование необходимого уровня ответственности.

Вместе с тем, данный автор считал, что реализовать принципы научной организации труда невозможно без должной вовлеченности и поддержки со стороны трудящихся. По его мнению, необходимый эффект будет достигнут только в том случае, если исполнители будут не только выполнять все вышестоящие распоряжения, но и проявлять инициативу в вопросах рационализации. Также П. М. Керженцев отмечал высокую роль управленцев, которые должны эффективно руководить коллективом.

Н. Витке был сторонником человеческих отношений в организации рабочих процессов. Сторонники социального подхода к организации НОТ акцентировали внимание на двух основных направлениях. В рамках первого направления рационализация всех процессов осуществлялась с помощью взаимодействия человека и инструментов в трудовой деятельности. В рамках второго направления рационализация осуществлялась с помощью взаимодействия людей в коллективе. А можно сделать вывод, что Витке фактически разделил научной организации труда на два основных направления: управление человеком и управления вещами.

Ф. Р. Дунаевский был известным учёным, занимавшимся проблемами управления и администрирования. Его концепция «административной ёмкости», разработанная в 1920-х годах,

определялась как способность руководителя непосредственно управлять определённым числом лиц. Эта концепция была основана на анализе административно-бюрократической системы и считалась важным теоретическим взглядом в области управления. Ф. Р. Дунаевский подчёркивали, что способность руководителя к «административной ёмкости» может изменяться в зависимости от его личных качеств, однако, общее значение данной способности остаётся неизменным. Однако с ростом сложности производства и увеличением управляемой территории и населения возникает необходимость решения проблемы промежуточного звена руководящих органов. Ф. Р. Дунаевский предложил два способа решения этой проблемы. Первый способ заключался в тщательном отборе и подготовке персонала, использовании новых методов планирования и стимулирования, что предполагало совершенствование социально-экономической стороны управления. Второй способ заключался в расширении границ «административной ёмкости» с помощью рационализации технической стороны управления и передачи машинам всей механической работы.

2. 1930 – 1960-е гг. Период кризиса и глубокого отставания. В этот период управленческая мысль в СССР была подвергнута кризису и отставанию. Несмотря на то, что концепции, разработанные российскими учёными, включая концепцию «административной ёмкости», были важными достижениями теории и практики управления, в последующие годы они не были развиты и фактически утратили своё значение. С того времени теоретические проблемы управления в СССР не разрабатывались, а разработанные ранее концепции были забыты. Условно берёт начало со слов И. В. Сталина: «Кадры решают все!». С одной стороны, распространение этого лозунга привело к резкому упрощению понимания системы управления, а с другой стороны – к свёртыванию проводимых прежде научных исследований. В указанном периоде, связанном с 1920-ми и 1930-ми годами, в СССР на практике не было необходимости в теоретическом развитии управленческой мысли, поскольку каждая организация находилась под строгим контролем плановой экономики. Вследствие отсутствия развития теоретических проблем управления в СССР решения вопросов организации управления принимались на основе опыта и практики, что в конечном итоге приводило к ошибкам и непредвиденным последствиям. Решения этих ошибок становились основой для разработки новых подходов к организации и управлению. В этот же период была ликвидирована ряд научных институтов и лабораторий,

включая Центральный институт труда. Это привело к устранению теоретических исследований в области управления, несмотря на то, что отдельные исследования все же продолжались.

В послевоенный период научная и практическая работа в области организации и управления производством была возобновлена. Однако, исследования в области управления производством были сокращены. К концу 1950-х годов тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала постепенно расширяться. Таким образом, период с 1920-х по 1950-е годы можно считать потерянным для развития теории управления персоналом в России.

3. 1960–1980 гг. Период активного вознаграждения. С середины 1960-х годов произошёл рост интереса к теоретическим и практическим проблемам управления, который вызвался усложнением хозяйственных связей, научно-техническими достижениями, развитием кибернетики и другими факторами. Началась новая экономическая реформа, которая предоставила большую самостоятельность основным производственным звеньям. В этот период была разработана множество теоретических концепций проблем управления, проведены экономические эксперименты в различных отраслях и предприятиях, исследованы проблемы управления за рубежом. В результате появилось множество институтов, исследовательских центров, лабораторий, а также специальностей, связанных с управлением в экономических вузах страны. Тем не менее, из-за чрезмерной идеологизации, теория социалистического управления столкнулась с ограничениями. Вопросы управления стали рассматриваться в рамках догматической идеологии, что снизило эффективность управления и затруднило решение многих проблем. Несмотря на это, научная работа в области управления продолжалась, и были достигнуты результаты, которые стали отправной точкой для дальнейшего развития управленческой мысли в России.

В данном периоде развития социологии труда работы советского и российского социолога В. А. Ядова являются значимым вкладом в данную область. Одним из наиболее известных исследований, которое привлекло внимание научного сообщества, было исследование отношения молодёжи к труду на ленинградских предприятиях, представленное в коллективной монографии «Человек и его работа». Это исследование стало значимой вехой в развитии российской социологии начала 1960-х гг. Данное исследование стало примером

социологического анализа реальных проблем развития и функционирования общественных процессов.

В дальнейшем В. А. Ядов сформулировал свою концепцию личностных ориентаций и установок. К концу 1970-х гг. он выделил четыре уровня диспозиции личности, основываясь на установках, выдвинутых ранее исследователями, такими как Д. Н. Узнадзе и М. Рокич. Он выделил элементарные фиксированные установки, социальные фиксированные установки, установки, определяющие направления интересов человека и ценностные ориентации. Таким образом, работы В. А. Ядова внесли значительный вклад в развитие социологии труда и социологии личности в России.

В. А. Ядов попытался восстанавливать идеи целостности социальной установки в своей публикации «диспозиционная концепция регуляции социального поведения личности». В основе данной концепции лежит иерархическая система диспозиций, регулирующих поведение и деятельность человека на разных уровнях социальной действительности. Согласно диспозиционной концепции регуляции социального поведения личности, поведение регулируется диспозиционной системой на всех уровнях, при этом определённый уровень диспозиций играет ведущую регулятивную роль в каждой конкретной ситуации в зависимости от цели. Высшие уровни данной иерархии доминируют в отношении нижележащих, а на одном и том же уровне происходит координация различных диспозиционных элементов.

Концепция диспозиционной регуляции поведения личности является системой, которая позволяет объяснить поведение личности в различных социальных ситуациях. Важность этой концепции заключается в том, что она представляет социальные установки - «аттитюды» в более широкой системе социальных связей личности. Кроме того, данная концепция демонстрирует, как поведение личности может быть обусловлено её диспозициями, а также определёнными условиями деятельности или ситуациями. В. А. Ядов в своей публикации «Диспозиционная концепция регуляции социального поведения личности» пытался восстановить идеи целостности социальной установки.

К середине 1980-х годов в России произошли изменения в характере производственных отношений внутри предприятий, что привело к снижению трудовой дисциплины и идейной мотивации труда. Была предложена идея перехода от командно-административной системы, что

привело к началу дискуссий о механизме перехода к рынку. В результате, была принята идея «шоковой терапии», которая предполагала быстрый переход от плановой системы хозяйствования к регулируемому рынку, в рамках программы «500 дней».

В советской экономике были предприняты три попытки «ускорения». Первая попытка была названа «период развёрнутого строительства коммунистического общества», которая была предпринята Л. Брежневым и А. Косыгиным. Вторая попытка была описана как «этап развитого социализма». Третья попытка «ускорения» была частью перестройки и была предпринята М. Горбачевым. В сфере управления экономикой в годы перестройки выделяются три этапа:

- ускорение социально-экономического развития (1986–1987 гг.)
- радикальная экономическая реформа (1988–1989 гг.)
- переход к рыночным отношениям (с 1990 г.)

4. 1990-е гг. – настоящее время. Период «заимствования и адаптации зарубежного опыта».

С начала 1990-х годов в России произошла перестройка системы управления в условиях формирования рыночной экономики как альтернативы вертикально-командным структурам. Распад СССР и переход к рыночной экономике привели к необходимости перестройки во всех сферах жизнедеятельности. В этот период руководители предприятий столкнулись с новыми вызовами и задачами, которые они не могли решить на основе своего опыта, накопленного в предыдущие годы. Некоторые успешно функционировавшие советские предприятия оказались на грани банкротства, в то время как новые предприятия начали свою деятельность. Все это создало сложную ситуацию, когда имеющийся управленческий опыт оказался не применимым в новых условиях, а зарубежные учебники и методы менеджмента не всегда могли быть применены на практике из-за особенностей русского менталитета. Кроме того, не было универсальных теорий управления, которые могли бы помочь решить эти проблемы. Таким образом, эпоху перестройки можно считать вторым рождением управления в России, когда возникла необходимость создания новых методов и технологий менеджмента, соответствующих новым рыночным условиям.

При разработке принципов управления необходимо учитывать национальные, исторические и культурные особенности каждой страны. В России отсутствие опыта управления в условиях рыночной экономики и недостаток научных разработок создали сложные условия

для создания современной системы управления. В какой-то момент Россия отставала в области управления человеческими ресурсами, однако в настоящее время страна активно изучает теорию и практику управления человеческими ресурсами развитых стран, чтобы закрыть этот пробел. Распад Советского Союза и переход к рыночной экономике вызвали необходимость создания новой системы управления в России. На современном этапе развития науки управления активно проводятся исследования в области управления.

Многие российские учёные внесли важный вклад в развитие теории и практики управления в России. В период социалистической системы хозяйствования и нового общественного строя такие учёные, как А. А. Богданов, Н.А. Витке, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н. А. Амосов, О.А. Ерманский, Е.Ф. Розмирович, А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов и другие, развивали идеи научного управления.

В контексте развития управления в России можно выделить следующие характеристики российской школы научного управления:

- 1) применение научного анализа для выявления наиболее эффективных методов решения хозяйственных задач
 - 2) осуществление целенаправленного отбора наиболее подходящих кадров для решения задач и их обучение
 - 3) справедливое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами
 - 4) обеспечение работников ресурсами
 - 5) использование материального стимулов для мотивации сотрудников
 - 6) сотрудничество между администрацией и рабочими в практической реализации НОТ
- Процесс развития исследований в области управления человеческими ресурсами в Китае.

1. Зарождение концепции «научного управления» в Китае.

У разных китайских учёных разные взгляды на разделение этапов развития концепций управления в Китае за последние 100 лет. Как известно, Китайская народная республика была провозглашена в 1949 году, однако менеджмент как наука появился в Китае ещё в начале 20 века. В целом полвека до возглашения Китайской Народной Республики, т. е. первая половина

20 века, относились к периоду расцвета китайской управленческой науки, были достигнуты большие успехи в исследованиях.

До опиумной войны в Китае не было реальных предприятий. После опиумной войны в Китае одно за другим появились некоторые предприятия. До 1927 г. ранние китайские предприятия всё ещё находились в стадии зарождения и становления. В их управленческой практике, хотя систематическая теория управления не была сформирована, появились некоторые ранние управленческие идеи, такие, как пропаганда создания коммерческих предприятий, реформирование институтов управления предприятием, идеи на совершенствование методов работы и управления, проведение технологических преобразований и обновлений, улучшение сети продаж, осуществление совместной работы, организация обучения талантов и придание важности специальностям талантов и т.д.

В конце 19-го и начале 20-го века теория управления предприятием в западных странах находилась на ранней стадии становления, а научная школа управления (классическая школа управления), созданная Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером и другими представителями ещё не была сформирована, и не было систематических наборов теории управления. Теоретическая система и система дисциплин, их представительные работы «Принципы научного управления», «Промышленный менеджмент и общее управление», «Теория социальной организации и экономической организации» и так далее не выходили один за другим до 1911 года.

Просветителями современного менеджмента в Китае была в основном группа учёных и инженеров, а также учёные в области экономики, делового администрирования и права, которые учились в Европе и Соединённых Штатах с начала 20 века до 1920-х годов. Они как раз встретились с движением научного менеджмента за границей, что совпадает с их внутренней верой и стремлением к науке, поэтому им было очень легко воспринимать. Вернувшись в Китай, они занимались политикой, образованием и промышленностью, что обеспечило им определённую сцену для речи или действия. Реальность того, что страна и народы бедны, укрепила их чувство миссии как передовых элементов. Будь то «спасение страны с помощью науки», «спасение страны с помощью образования» или «спасение страны с помощью промышленности», все они требуют помощи от науки. Научная школа управления сочетает в

себе науку и управление в буквальном смысле и считается соответствующим недостатком страны, в то время, где и технология, и менеджмент находились в отсталом состоянии.

Двумя важными просветителями, которые первоначально ввели понятие «научное управление» в Китае, были Му Оучу (Му Сяньюэ) и Ян Цюань (Ян Синфо). В апреле 1914 года Му Оучу переписывался с Ф.Тейлором с просьбой перевести книгу «Принципы научного управления» на китайский язык. После получения быстрой и восторженной обратной связи от Ф.Тейлора, с октября 1915 г. по март 1916 г. Му Оучу опубликовал переведённое произведение с названием «Закон управления прикладной наукой на фабриках» в 5 выпусках в «Chung Hwa Industrial Magazine».

В 1916 году Му Оучу сотрудничал с Дун Дунсу, чтобы собрать все переведённые им тексты в книгу под названием «Закон об академическом управлении, применимый на фабрике», которая была опубликована книжной компанией Чжунхуа. Му Оучу написал в «предисловии переводчика» к книге следующее: «Промышленность нашей страны не переживает бум, и это из-за отсутствия управленческих талантов. Есть надежда, что введение этой книги расширит аналогию, и её могут использовать волшебным образом. Независимо от различных начинаний отдельных лиц и семей, общества и страны, использование этих законов управления приведёт к чудесным результатам».

Когда Му Оучу впервые представил книгу Ф. Тейлора в Китае, он не считал её «наукой управления», а только рассматривал ее как метод управления, который может немедленно добиться чудесных результатов. Другая известная работа Ф. Тейлора, «Управление фабрикой», была переведена Ян Бинцянем (переводится как «Закон организации фабрики Тейлора») и также была опубликована в коммерческом издательстве в 1931 году.

Ещё в ноябре 1915 года Ян Цюань, пионер китайской науки управления и магистр менеджмента Гарвардского университета, опубликовал «Эффективность персонала» в «Науке», которая является самой ранней научной статьей по менеджменту, известной нам, и первое упоминание Ф. Тейлора в Китае. «Эффективность», по его словам, означает «следовать примеру» (имеется в виду обучение), «конкуренция», «верность» (верность и любовь), «концентрация», «награда», «удовольствие», «удобство». Он обращал внимание не только на материальные мотивации, но и на духовные факторы. В декабре 1917 г. он опубликовал в

«Науке» «Классификацию эффективности», в которой классифицировал «эффективность» в широком и узком смысле и в других аспектах. Хотя она была классифицирована не очень точной, она отражала его глубокие размышления об эффективности. Его диссертация «Наука и бизнес» (1926 г.) является самой ранней работой в современной китайской академии, в которой обсуждается применение науки и научного управления в бизнесе, а также выступает за то, чтобы изобретатели полагались на бизнес для внедрения технологических инноваций.

В 1920-х и 1930-х годах, с введением в Китае «Принципов научного управления» Ф. Тейлора, менеджмент укоренился и получил развитие в сфере образования Китая. В это время люди уже ощутили на себе важность управления. Под влиянием социальной среды и пропаганды Министерства просвещения гоминьдановского правительства, с целью взращивания управленческих талантов высокого уровня, некоторые известные колледжи и университеты открыли бизнес-курсы. Количество курсов управления предприятиями также постепенно увеличивалось, а в некоторых даже были созданы отделы делового администрирования.

В это время, хотя и появился термин «менеджмент», он рассматривался как образовательный предмет или специальность, в отличие от западных стран, где его уже изучали и преподавали как науку. Содержание обучения в ВУЗах в основном включали «Принципы научного управления» и «Управление фабрикой» Ф. Тейлора, «Принципы промышленной организации» Д. С. Кимбалла, «Промышленный менеджмент» Лэнсборо и «Азбука делового администрирования» под редакцией Чжан Цзятай и «Промышленная организация и управление» Ван Фучжоу.

Из-за ограниченности характера китайского общества и уровня развития производительных сил в то время китайские предприятия того периода не могли прямо ссылаться на иностранные научные теории управления предприятием. В то время они могли лишь спорадически перенимать методы управления капиталистической промышленностью на основе наследования методов управления ремесленной промышленностью в феодальном обществе.

Основные черты управления предприятием в этот период таковы: следовать режиму управления феодальной системы и начать сочетать некоторые методы эксплуатации и методы капиталистических предприятий, экономическая эксплуатация и сверхэкономическая

эксплуатация осуществлялись одновременно, и были реализованы феодальное, компрадорское и монопольное управление. Содержание управления предприятием в основном состояло из управления производством, управления трудом, управления маркетингом, надзора за трудом и управления заработной платой.

С 1927 по 1949 год империалисты усилили экономическую агрессию, создали в Китае собственные или совместные предприятия, контролировали права управления предприятиями и внедрили научные методы управления европейскими и американскими предприятиями. Вместе с группой промышленников, экспертов и учёных, вернувшихся с учёбы в США, они активно внедряли и изучали западные научные теории и методы управления.

Предприятия Китая в этот период в основном изучали и применяли научные теории и методы управления. Теория управления предприятием в основном предназначена для изучения и усвоения некоторых идей, принципов и методов управления в научной теории управления, основанной Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером и т. д. К ним в основном относятся: «замена старого опыта управления научными методами управления», «стремление к наибольшей эффективности труда», «повышение производительности труда», «определение функций управления», «совершенствование организационной структуры предприятий», «установление свода правил и положений» и «осознание важности внедрения управленческого образования».

В управлении предприятием они имитировали и внедрили организационную форму линейной функциональной системы, усовершенствовали методы управления персоналом, стандартизировали управление производством, прогнозировали рабочее время, совершенствовали управление квотами, систему сдельной оплаты труда, систему экономического учёта, комиссионную систему и систему ученичества, и осуществляли внутреннее разделение труда и совместные работы, разделяли производства и сбыта между предприятиями, обновляли оборудования, улучшили систему учёта и контроля затрат, создали торговые точки, распределили по заказу и т. д., а также установили стандарт качества продукции. Совершенствовали систему инспекции, систему оценки и аудита, систему вознаграждения и социального обеспечения, систему поощрений и наказаний, систему экзаменов при приёме на работу, систему отбора сотрудников и систему обучения сотрудников и т. д.

Некоторые акционерные предприятия имели собрания акционеров и советы директоров, вводили акционирование работников и формулировали «правила особого льготного режима для работников». Некоторые предприятия также построили общежития и больницы для персонала, санатории для профессиональных заболеваний и внедрили программы социального обеспечения, такие как пособия по болезни и травмам, пенсии по несчастным случаям, субсидии на брак и похороны, а также стипендии для обучения детей сотрудников. В целом теория управления китайскими предприятиями в этот период фактически опиралась и применяла западные научные теории управления, а также активно продвигала некоторые современные методы управления западным крупным промышленным производством.

Подводя итог, можно сказать, что до провозглашения Китайской Народной Республики западная концепция научного управления хорошо развивалась в стране. Хотя её развитие в Китае застопорилось и регрессировало из-за задержки более чем на десять лет войны, это не повлияло на её активное вознаграждение в Китае после 1949 года.

2. 1949–1980 гг. Первоначальная система управления кадрами после основания КНР.

Китайская Народная Республика была основана в 1949 году. В целях скорейшего восстановления и развития национальной экономики и повышения уровня жизни людей общая политика, проводимая государством, заключалась в том, чтобы удержать «баланс между государственными и частными секторами», «приносить выгоду и работникам, и предприятиям», «взаимопомощь между городскими и сельскими районами», а также «провести диалог между сторонами, которые внутри и вне Китая».

В то же время ряд экономических политик подвели баланс в денежных и фискальных бюджетах и устраняли долгосрочную гиперинфляцию. Провинции и города по всей стране также активно откликнулись на призыв центрального правительства провести различные реформы. После ряда реформ и экономических мер производительность была существенно увеличена, возможности трудоустройства для людей были расширены, и жизнь людей значительно улучшилась, социальная стабильность была снова сохранена.

Тем не менее, в рамках плановой экономической системы Китай принял высокоцентрализованный и унифицированный контроль над управлением предприятиями в соответствии с экономической системой и принял административные методы прямого

управления, образуя такую систему занятости со специфическими характеристиками того времени, называемую как «железная рисовая чашка», такой термин описывает такое рабочее место, на котором работник может работать практически всю жизнь и получать стабильную зарплату.

В то время развитие промышленности и торговли столкнулось с серьёзной проблемой — это дефицит талантов. Особенно наблюдался огромный спрос на профессиональный и технический персонал. В связи с этим в Китае было внедрена такая система планирования и развёртывания рабочей силы, как «централизованное распределение рабочей силы» для предприятий, то есть в соответствии с планом распределения и планом занятости каждого региона государство единообразно организует и распределяет работы выпускников.

С 1953 года, в соответствии с политикой центрального правительства «единое планирование, всесторонний учёт и целесообразное распределение», постепенно устанавливалась трудовая система, которая под описанием «можно входить, но не выходить», то есть предприятие для работников открыто для трудоустройств, но закрыто для ухода. Однако, учитывая быстрое развитие экономики, стоило задуматься о том, сможет ли эта система занятости идти в ногу с темпами экономического развития. В связи с этим были проведены две крупные реформы. Эти две реформы были в основном нацелены на необоснованную систему оплаты труда, которая появилась в первые дни основания Китайской Народной Республики. После реформы компании перестали слепо применять почасовую оплату труда, а вместо этого перешли на сдельную оплату труда.

В 1957 году Государственный совет обнародовал новое постановление. Повышение квалификации сотрудников и регулирование размера заработной платы были организованы, и управлялись государством. Система управления заработной платой оказалась более централизованной и унифицированной. Этот метод распределения рабочих соответствовал запланированной экономической системе в то время. Следовательно, в течение определённого периода времени, она способствовала повышению эффективности производства и экономическому развитию. Однако в период «большого скачка» Китай снова отменил сдельную оплату труда и систему вознаграждения, что не только серьёзно сказалось на производственном

энтузиазме сотрудников, но и сильно повлияло на систему управления человеческими ресурсами предприятия.

С 1961 по 1966 год экономика Китая вступила в период перестройки. Были обнародованы «Правила работы государственных промышленных предприятий (проект)» или «семьдесят статей в отраслях», которые позволили в краткосрочной перспективе восстановить и развить систему управления рабочими силами предприятия. В целом система управления рабочими силами предприятия на этом этапе была сильно повреждена.

Когда в 1966 году разразилась «культурная революция», китайская «третья пятилетка» (1966–1970) только началась. После пяти лет усилий по внедрению и корректировке восьмизначной политики национальной экономики Китай в основном создал полную систему управления, и ситуация с экономическим строительством очень хорошая. В то время разрыв между уровнем управления предприятиями Китая и развитыми странами значительно сократился, и он в основном близок к уровню управления Японии того времени. После начала «культурной революции» быстро распространился анархизм дерегулирования. В то время слово «управление» не могло даже упоминаться в народнохозяйственном управлении и управлении предприятием, а могло быть заменено только словом «революция». Во время «культурной революции» способом и логикой управления национальной экономикой были в основном: высокоцентрализованная плановая экономическая система, экономическая модель продукта, которая ограничивала и постепенно устраняла товарные и торговые отношения, инвестиционная стратегия, в которой приоритет отдавался тяжёлой промышленности и военной промышленности, идея экономического управления, которое полностью зависит от государственных инвестиций, чтобы полностью запретить частный капитал, принцип ограничения распределения по труду и реализации принципа эгалитаризма, принцип противодействия авторитаризму и отмене профессионального разделения труда, а также настаивание на практике независимого закрытия и противодействия международной торговле и т. д.

Во время «культурной революции» почти все научно-теоретические исследования находились в застое. Ортогональный тест, который тесно связан с практикой, считается идеальным методом управления и получил широкую огласку, особенно в более поздний период

«культурной революции». Ортогональный тест имел большой рынок в Китае. Его основным методом продвижения является проведение различных учебных занятий, подготовка опытных рабочих, техников и производственных кадров, объяснение теоретических методов в короткие сроки и их применение на практике большую часть времени и достижение хороших результатов. Это сыграло очень положительную роль в повышении качества и производительности труда промышленной и сельскохозяйственной продукции Китая, снижении затрат и трудоёмкости, а также в повышении осведомлённости научного менеджмента. Пекинская химическая фабрика, Пекинская фабрика шерстяных тканей Цинхэ, Нанкинская фабрика электроники, Пекинская химическая фабрика № 3 и Горшечная фабрика Уси стали яркими примерами применения ортогонального метода испытаний в промышленном производстве и управлении предприятием. Есть также некоторые эксперты и учёные, которые тайно проводили теоретические исследования под давлением, что позволило Китаю достичь ведущих мировых результатов во многих аспектах теории исследования операций. Основными областями их исследований являются: неограниченная оптимизация, нелинейное программирование, полное экстремальное значение, динамическое программирование, теория массового обслуживания, марковский процесс принятия решений, теория надёжности, теория графов и комбинаторная оптимизация, метод ввода-вывода, теория запасов, теория вероятностей и математическая статистика. Однако в этот период теоретические исследования операций были в основном чисто математическими результатами, и было не так много теорий, которые можно было бы сразу применить для руководства экономикой и менеджментом.

В конце 1953 г., в связи с особой обстановкой острой потребности в талантах, штатные колледжи и университеты и учебные заведения непосредственно при различных ведомствах и училища при крупных заводах проводили ротационную подготовку кадров в хозяйственно-строительных отделах, что привело к развитию обучения управлению предприятием. После середины 1950-х годов продвижение метода оптимизации и метода общего планирования стало беспрецедентным размахом движения научного менеджмента в истории Китая и стало важной вехой в истории китайского менеджмента.

Таким образом, до 1980-х годов управление работниками в китайских предприятиях в основном существовало как управление кадрами. В условиях высококонцентрированной

системы плановой экономики, на этом этапе на развитие системы управления работниками в Китае повлияли важные исторические события и повороты. Из-за отсталости и ограниченности промышленных и экономических условий только некоторые учёные проводили полевые исследования в текстильной промышленности и исследования по отбору пилотов в 1960-х годах. Остальные исследования в этой области ограничивались переводами и ознакомлениями с зарубежными статьями и работами по промышленной психологии.

3. 1980–1990 гг. Развитие управления человеческими ресурсами после политики «реформы и открытость» КНР.

Политика «реформа и открытость», которую проводил Китай, привела к беспрецедентному развитию экономики, общества, культуры и других сфер жизни. В связи с этим возникла необходимость в современном управлении человеческими ресурсами, которое должно было заменить традиционное управление трудовыми ресурсами и кадрами. В 1980-х годах концепция «управления человеческими ресурсами» была введена в Китай, однако многие люди были не знакомы с её значением, и теория управления человеческими ресурсами не существовала. В результате учёные и менеджеры использовали термин «управление персоналом» вместо «управления человеческими ресурсами», и практика управления человеческими ресурсами не получила широкого распространения.

В начале 1980-х годов Китай ещё находился в системе плановой экономики, поэтому управление персоналом ограничивалось административно-командным типом управления. В традиционной модели управления понимание управления человеческими ресурсами сводилось к затратам на инструменты управления и контроль знаний сотрудников. На этом этапе практика управления персоналом не распространялась широко, а реформа кадровой системы, реализованная на этом этапе, не являлась реальной реформой корпоративной кадровой системы.

В 1984 году Государственный совет обнародовал «Временные правила по дальнейшему расширению автономии государственных промышленных предприятий», которые делегировали некоторые полномочия компаниям, такие как производственные и операционные планы, использование капитала, управление активами, институциональную структуру, персонал и управление трудом. Это позволило компаниям иметь автономию в отношении некоторых

кадровых назначений и найма, а также основываться на принципе «наименьшее, гибкое и эффективное управление» в корпоративном управлении персоналом.

Несмотря на то, что государство издало соответствующие политики для защиты полномочий, принадлежащих предприятиям, система занятости «железная рисовая чаша», сформированная в рамках плановой экономической системы в течение долгого времени, по-прежнему занимала доминирующее положение. Эта система также вызвала некоторые проблемы, такие как проблема избыточности кадров, недостаточной осведомлённости сотрудников о дисциплине и низкой эффективности работы. Эти проблемы трудно решить, только опираясь на некоторые существующие политики, поэтому в целях реформирования системы труда Государственный совет в 1986 г. последовательно издал несколько постановлений, в том числе «Временные правила выполнения трудовых договоров государственными предприятиями», «Временные правила найма работников государственными предприятиями» и т. д. В основном содержали чёткие положения об автономии предприятий в найме работников. Благодаря внедрению системы трудовых договоров предприятия могли сами набирать нужных им сотрудников, что в определённой степени эффективно разрушало давнюю систему фиксированного труда и дало предприятиям больше автономии и выбора, и отдел управления персоналами играл ещё большую роль. Однако эти правила не распространялись на уже нанятых сотрудников предприятия, то есть старые работники не попадали в рамки реформы, они по-прежнему находились в сфере постоянной трудовой системы, и реформа была предназначена только для новых сотрудников.

Несмотря на то, что на данном этапе государство выпустило соответствующую политику, практикам все ещё не хватало системного понимания управления человеческими ресурсами, и они рассматривали отдел кадров в то время, как инструмент управления и контроля, и т. д., и не было механизма оценки и стимулирования для соответствующих должностей, трудовой договор носил лишь формальный характер и не имел своей роли, ценности и значения. Поэтому в 1992 году государство обнародовало «Положение о преобразовании механизмов функционирования промышленных предприятий, находящихся в общенародной собственности», в котором говорится, что «предприятия могут внедрять договорное управление или систему трудовых

договоров для всех работников», то есть, новая система трудовых договоров теперь действует для всех сотрудников предприятия.

В 1992 году Китай заявил о своей цели по развитию социалистической рыночной экономики, что стало началом изменений в управлении трудом и персоналом на китайских предприятиях. Реформы, связанные с маркетингом, позволили предприятиям получить больше автономии, в том числе в операционной деятельности и управлении работниками, что создало больше возможностей для выбора. Обнародование «Мнения на углубление реформы труда и кадров предприятий, распределения заработной платы и системы социального страхования» заставило многие предприятия внедрить механизм «принцип перемещения кадров», «свободный приход и увольнения сотрудников» и «свободное регулирование размера заработной платы», что способствует разрушению исходной ситуации «железная рисовая чашка».

Влияние на управление работниками на этом этапе оказали не только внутренние факторы, такие как политические и экономические особенности времени, но и западная теория управления человеческими ресурсами. Первые китайские исследователи в области управления человеческими ресурсами сосредоточили своё внимание в основном на вопросах управления трудом и талантами.

С начала реформ 1978 года китайский учёный Ван Тунсюнь активно занимался научными исследованиями в области управления человеческими ресурсами и развития талантов. За это время он опубликовал более 300 статей, посвящённых этим темам, что свидетельствует о его значительном вкладе в развитие данной области знания в Китае. В своём раннем научном исследовании он указал, что управление человеческими ресурсами и их развитие, несомненно, будут развиваться в Китае и окажут глубокое влияние на реформу традиционной кадровой системы Китая. Предприятия будут в полной мере играть свои функции в управлении человеческих ресурсов, то есть посредством обучения и других средств для стимулирования практических способностей и потенциала сотрудников, связанных с работой, чтобы повысить эффективность производства и достигать организационных целей.

Кроме того, Чжао Луюйкуан также был одним из учёных, которые на относительно раннем этапе осознали важность управления человеческими ресурсами и проводили исследования в области управления человеческими ресурсами. Он однажды предположил, что

вознаграждение Китая зависит от развития человеческих ресурсов, и считал, что Китай может воспитывать высококачественные человеческие ресурсы, которые обладают и интеллектуальными и неинтеллектуальными талантами, за счёт развития системы образования. Необходимо эффективно развивать и использовать человеческие ресурсы, поглощать и использовать существующие знания и навыки, а также постоянно улучшать рынок труда, чтобы способствовать улучшению и развитию общей экономической ситуации в Китае.

Результаты исследований учёных на данном этапе заложили теоретическую основу для развития управления человеческими ресурсами в Китае. После того, как Чжао Шумин вернулся в Китай в 1991 году, он активно внедрял западные концепции управления человеческими ресурсами и связанные с ними теории, а также написал и опубликовал такие книги, как «Международное предприятие: управление человеческими ресурсами», в которых систематически представлял существующие теории управления человеческими ресурсами на Западе. Он подчёркивал важность использования уникального ценностного преимущества человеческих ресурсов посредством развития и использования человеческих ресурсов.

Помимо применения западных теорий управления человеческими ресурсами, некоторые учёные в Китае также интегрировали концепции из других дисциплин при исследовании вопросов управления человеческими ресурсами. Например, Ван Чунмин (1988) опубликовал книгу «Психология труда и персонала», Чжан Дэ (1989) опубликовал статью «Психологический механизм построения корпоративной культуры», а Ши Кан (1990) опубликовал книгу «Современные технологии психологии обучения» и т. д.

Эти учёные объединили психологическую теорию в изучении вопросов управления человеческими ресурсами на раннем этапе, что обогащает исследования в области управления человеческими ресурсами. Ван Чунмин (1988), сравнивая результаты исследования взаимосвязи между «большой пятёркой» и производительностью труда в стране и за границей, указал, что в то время больше исследований было сосредоточено на личности и индивидуальной производительности, игнорируя при этом их влияние на эффективность команды, поэтому он предложил учёным не только сосредоточиться на переменных на индивидуальном уровне в последующих исследованиях, но также учитывать влияние на команды и организации. Кроме

того, в ходе полевых исследований он предложил различные схемы стимулирования, основанные на различных потребностях разных типов сотрудников.

Ши Кан (1990) обнаружил в своих ранних исследованиях, что в обучении сотрудников было много проблем. Например, из-за отсутствия динамических исследований и непонимания правил обучения эффект обучения сотрудников был значительно снижен, поэтому он предложил сочетать некоторые психологические методы исследования с теориями и конкретным содержанием обучения посредством психологических экспериментальных исследований, чтобы максимизировать обучающий эффект сотрудников. В 1991 году Юй Вэньчжао предложил «Континуальную модель стимулирования и дестимулирования стимула», в которой различаются стимулирующий фактор и дестимулирующий фактор, а также подчёркивается, как преобразовать дестимулирующий фактор в стимулирующий фактор.

Таким образом, с начала 1980-х до начала 1990-х годов управление человеческими ресурсами в Китае прошло этап внедрения, когда учёные использовали западные теории и концепции управления для решения практических проблем. Вначале, они фокусировались на лидерстве и мотивации, а не на вопросах набора, отбора и компенсации. Однако, по мере развития управления человеческими ресурсами, основные области управления стали центром внимания исследований и приложений учёных. Результаты их исследований оказали большое влияние на отечественные и зарубежные научные и практические круги, создавая теоретический фундамент для последующих исследований.

4. Стадия роста развития управления человеческими ресурсами.

На стадии роста развития управления человеческими ресурсами в Китае, которая началась в современной системе предприятий социалистической рыночной экономики, происходили важные изменения в кадровой системе и поведении руководства предприятий, нацеленного на мотивацию и контроль персонала. Однако осознание необходимости развития и инноваций в управлении человеческими ресурсами возникло только в конце XX века. В то время развитие управления человеческими ресурсами сталкивалось с несовершенством системы управления предприятием и системы рыночной экономики, что не давало эффективной институциональной поддержки, и поэтому управление человеческими ресурсами достигло только частичного развития, но не получило серьёзного развития.

В 1995 году в Китае был принят закон о труде, который заменил старую систему фиксированной занятости и трудовых договоров. Это позволило предприятиям получить большую автономию в сфере занятости. Корректировка экономической структуры спровоцировала стратегическую реорганизацию предприятий, что в свою очередь привело к увольнению многих работников. В ответ на это правительство выпустило «Уведомление об эффективном выполнении работы в области базового обеспечения жизни и повторного трудоустройства уволенных работников государственных предприятий», которое обеспечивает институциональные гарантии для вновь принятых на работу работников.

С поддержкой и гарантией различных политик все больше предпринимателей и менеджеров применяют теорию управления человеческими ресурсами в практике управления предприятиями и используют её для руководства развитием практики. Чжао Шумин провёл крупномасштабное общенациональное исследование практики управления человеческими ресурсами на крупных предприятиях, чтобы выяснить, применимы ли западные теории управления человеческими ресурсами в китайской практике управления. Результаты исследования показали, что все больше компаний предпочитали стандартизировать свои функции управления человеческими ресурсами, такие как найм, обучение, служебная аттестация и вознаграждение, и принимали меры по повышению заработной платы для мотивации предпринимателей и сотрудников, такие как система годового оклада. Этот подход работал эффективно и был востребован на практике.

Однако, на данном этапе развития управления человеческими ресурсами, его базовый уровень не позволял полностью решить все проблемы. Например, оценка поведения сотрудников была основана на краткосрочных результатах и выполнении текущих задач, при этом не учитывалась организационная эффективность и принятие стратегических решений. Системы оценки работы, служебной аттестации, вознаграждения и другие элементы управления человеческими ресурсами также не были полностью доработаны и оптимизированы. Это приводило к пассивному выполнению задач отделом управления персоналом, без учёта его потенциала и роли в долгосрочной стратегии развития организации. Главной причиной такого состояния было несовершенство системы управления человеческими ресурсами, неясность прав и обязанностей на предприятии, а также недостаточная проработка системы оплаты труда. В

целом, существовало множество проблем, которые мешали полному функционированию системы управления человеческими ресурсами.

Выявление данных проблем связано не только с внешней средой, но и с самими предприятиями, которые столкнулись с нечёткой системой прав собственности и отсутствием профессионального управления человеческими ресурсами. Для решения этих проблем, кроме внедрения западных теорий управления человеческими ресурсами в Китае, учёные провели эмпирические исследования и попытались применить западные теории управления человеческими ресурсами для решения проблем, возникающих при развитии местных предприятий в Китае. Ю Яньпин (1997) подчёркивал важность научного управления человеческими ресурсами на китайских предприятиях, вводя зарубежные теории управления, он предположил, что основной проблемой управления человеческими ресурсами являются мотивации, и подробно остановился на том, как реализовать эффективные мотивации.

5. Зрелая стадия развития управления человеческими ресурсами в Китае.

В период с конца 1990-х годов до начала 21 века внешняя среда стала динамичной и конкуренция, с которой столкнулись предприятия, усилилась. Это привело к тому, что реформа управления человеческими ресурсами стала неизбежной. Как лучше развиваться в условиях интернационализации, маркетинга и специализации стало главной проблемой для предпринимателей и учёных.

На современном этапе развития предприятий особое внимание уделяется управлению человеческими ресурсами. Уровень развития управления человеческими ресурсами и развития предприятий существенно повысился, что перевело управление человеческими ресурсами с транзакционного на стратегическое управление, обеспечивающее предприятиям уникальные преимущества в условиях рыночной конкуренции. Человеческие ресурсы, как основной ресурс предприятий, переместились на передний план внимания. Предприятия уделяют большое внимание обучению талантов и созданию зрелых систем найма, оценки талантов, заработной платы и поощрения.

В то же время наблюдалось постоянное улучшение академических исследований в области управления человеческими ресурсами. Учёные стали решать проблемы, связанные с управлением человеческими ресурсами, а также рассматривать, как правильно играть роль

управления на предприятиях. Важное внимание было уделено связи между управлением человеческими ресурсами и эффективностью предприятия, и были исследованы механизмы влияния. Лин Зейан (1999) провёл множество исследований на основе корпоративной практики, чтобы найти наилучшую модель управления человеческими ресурсами, соответствующую условиям в Китае. Он предложил «модель 3Р», подходящую для ситуации в Китае. Он считал, что можно управлять человеческими ресурсами предприятий с помощью трех аспектов такие, как должностные обязанности, оценки производительности труда и распределения заработной платы. Кроме того, он предположил, что необходимо разрабатывать систему количественного оценивания производительности сотрудников и рационализировать критерии оценки, чтобы эффективно активировать и управлять талантами и улучшать экономические выгоды предприятий.

Кроме того, Сунь Цзянань и Ли Чжимин (2000) предложили «модель 6Р». С точки зрения дизайна заработной платы Ян Дунтао и Чжу Вушэн (2001) указали цель разработки системы поощрительной заработной платы и то, как разработать систему заработной платы. С точки зрения управления эффективностью Ли Хунтао (2000) всесторонне изложил преимущества и недостатки всесторонней оценки эффективности на основе анализа конкретных случаев и предложил, как улучшить её на практике для достижения более высокой производительности. С точки зрения управления талантами Чжан Хун и Чжао Шумин (2000) предложили модель принятия решений о потоке талантов посредством анализа потока талантов и указали на возможные проблемы в потоке талантов и соответствующие решения.

Итак, изучив истории развития концепций управления в российской и китайской науке, сложно не заметить, что эта наука получила очень схожую историю в обеих странах. Автор работы сопоставила главные события, связанные с развитием теории научного управления в стране и их даты в таблице 1.2.

Таблица 1.2.

Главные события, связанные с развитием УЧР в России и Китае*

Главные события	Россия	Китай
-----------------	--------	-------

Зарождение концепции «научная школа управления» Ф.Тейлера	В конце 1910-х г. А. А. Богданова, О.А. Ерманский, А.К. Гастев, Е.Ф. Розмирович	1915–1917 гг., Му Оучу, Ян Цюань
Первое упоминание «человеческого фактора» в теории научного управления в стране	В начале 1920-х.	1915 г., Ян Цюань
Период кризиса и глубокого отставания.	1930 – 1960-е гг. Лозунг «Кадры решают все!» резко упрощал понимание системы управления	1. Период «большого скачка». 1958-1960г. 2. Период культурной революции. 1966–1976 гг.
Период возрождения развития теории в стране	1960–1980 гг.	После политики «реформы и открытость» в 1978 г.

*Составлено автором по изученным материалам.

Сразу после введения понятия «научного управления» Ф.Тейлером в западных странах, российские и китайские учёные начали его изучать и распространяли эту идею в своей стране. Однако, в отличие от российских учёных, китайские учёные не создали собственную научную школу, а просто внедряли и сочетали эти теории с уже имеющимся опытом управления на практике. Затем, несмотря на своё раннее зарождение, эти теории не получили широкого внимания и не смогли быть использованы сразу на практике, так как экономическая и политическая ситуация в стране не позволяли. Обе страны находились ещё под командно-административной системой и плановой экономикой, и в стране руководствовала, прежде всего, концепция «управление кадром». Если мы говорим, что вместе с появлением лозунга «кадры решают всё» (1935) теория научного управления временно прекращала своё развитие в России, то в Китае это происходило в связи с событием «большого скачка» (1958-1960 гг.) и «большой культурной революции» (1966-1976), так как во время революции все исследования были приостановлены, их проводили только некоторые учёные, причём тайно и под большим давлением.

С середины 1960-х гг. в России постепенно возрождался интерес к теоретическим и практическим проблемам управления, а в Китае это происходило после «политики и реформы открытости» в 1978 году. С переходом от плановой экономики к рыночной экономике в России в 1980 году и в Китае в 1992 году у предприятий больше и больше появились потребности

повышения эффективности деятельности за счёт повышения эффективности труда, и начали уделять достаточное внимание этой науке и применяли различные реформы в области управления человеческими ресурсами.

Анализ научной литературы свидетельствует о том, что концепция научного управления стала ключевым моментом, благодаря которому управление стало независимой областью исследований. Изучение парадигмального измерения развития управления человеческими ресурсами показывает, что на протяжении разных периодов, как в Китае, так и в России или на Западе, управление персоналом прошло через этапы развития: от управления кадрами до управления персоналом, затем до управления человеческими ресурсами и, наконец, до стратегического управления человеческими ресурсами. Каждый этап имеет свою предысторию и особенности.

В период индустриальной экономики и в контексте идеи «экономически разумного человека», управление персоналом начало формироваться и развиваться, при этом функция управления человеческими ресурсами была ограничена ролью пассивного откликнувшегося и исполнителя. Аналогичная ситуация сложилась и в Китае, где управление персоналом только начало появляться и развиваться в период внедрения плановой экономики. На этом этапе в Китае преобладала бюрократическая парадигма, а структура управления человеческими ресурсами была организована в виде «пирамиды», где каждому сотруднику строго назначались трудовые обязанности, а руководство контролировало выполнение задач сотрудниками и применяло жёсткую систему наград и наказаний. В этой ситуации предприятия сконцентрировали своё внимание на выполнении задач работниками, а оплата труда осуществлялась в основном по сдельной системе.

В эпоху постиндустриальной экономики и перехода к системе рыночной экономики в Китае и России, понятие управления человеческими ресурсами стало широко используемым. Управление человеческими ресурсами, основанное на плоской парадигме, базируется на концепциях «социального человека» и «самореализующегося человека», а также на поведенческой науке и современной теории управления. Организации начали рассматривать возможность использования стратегии «снизу вверх», придавая большее значение социальным потребностям сотрудников, потребностям в принадлежности, самореализации и т. д. Внедрение

данной стратегии позволяет повысить субъективную инициативу сотрудников, улучшить выполнение задач и повысить эффективность организации.

Наступившая эра экономики знаний, сетевой экономики и экономики совместного использования выдвигает перед менеджерами по управлению человеческими ресурсами концепцию «комплексного человека». Размытие границ в содержании работы сотрудников и увеличение их субъективной инициативы происходит за счёт использования их индивидуальных качеств и знаний. В таком контексте менеджеры предприятий сконцентрировали своё внимание на разработке стратегии организации и усилении конкурентоспособности предприятия. Это достигается путём отбора и найма сотрудников, наиболее подходящих для конкретной должности или проекта, и повышением организационной эффективности.

ГЛАВА 2. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПОКОЛЕНИЙ Y-Z

2.1 Основные социально-экономические подходы к определению и характеристики поколений Y-Z

Теория поколений — очень важная современная академическая область, а также чрезвычайно значимая теоретическая перспектива, связанная с изучением причин формирования, закономерностей развития, характера межпоколенческих отношений, межпоколенческого и внутрипоколенческого взаимодействия, возрастающей роли поколений в социальных и экономических изменениях социокультурной и психологической группы. Проблемы управления, координации и регулирования на уровне государства, бизнеса, предприятия связаны с особой ролью, статусом и активностью молодого поколения. Поэтому теория поколений стала очень важным теоретическим разделом и незаменимым аналитическим направлением в предметных системах социологии, психологии молодёжи, молодёжной культуры, в экономике, маркетинге, менеджменте и политике.

Возникновение теории поколений связано с именами американских учёных – экономистом Нилом Хоувом и историком Вильямом Штрауссом. В начале 90-х годов двадцатого века о концепции поколений заговорили, как о социальном феномене нового столетия. Так в 1991 году была опубликована их совместная книга «Поколения» (англ. «Generations»), в основу которой легла история США с 1584 года и, помимо прочего, было выдвинуто предположение о том, что ценности поколений цикличны (каждое пятое поколение частично отражает установки первого)

Н. Хоув и В. Штраус смогли составить портрет представителя каждого поколения, начиная со времён Великой депрессии. На основании проведённого анализа можно выделить пять поколений:

- 1900–1923 – «Поколение победителей»;
- 1923–1943 – «Молчаливое поколение»;
- 1943–1963 – «Бэби бумеры»;
- 1963–1983 – «Поколение X»;

- 1983–2003 – «Поколение Y» или «Миллениалы»;

- 2003–2023 – «Поколение Z» или «Зумеры»¹²

Методологический анализ поколений концентрируется на социальной дифференциации, связанной с временными (социально-историческими) особенностями каждого последующего поколения относительно общего национального генотипа по каждой исторической общности.¹³ Для характеристики поколений используется методология как общая стратегия исследования, которая определяет способ проведения исследования и методы, которые будут использоваться, и комплекс методов, в составе которых особое знание имеет социально-экономическая оценка. Поколения анализируются со всех сторон: как трудовые ресурсы, как персонал, как человеческий капитал, как сегменты потребителей, как участники социальных явлений и событий, как потенциал гражданской инициативы, активности, как творческая и креативная стратифицированная группа.

Методология как совокупность концепций, технологий и методов, применяемых в исследовании процессов управления человеческим капиталом и персоналом, выполняет связующую роль между теорией и практикой, обеспечивая выявление проблем и решение задач развития общества и экономики.¹⁴ Методология является необходимым звеном для реализации законов общественного и экономического развития в государственной, национальной и кадровой политике, в практической деятельности на определённом уровне развития рынка труда и социально-трудовых отношений. С учётом многогранности проблемы и широты вопросов оценка возможна на основе методик оценки управления человеческим капиталом, персоналом, кадрового маркетинга и менеджмента, выстраивания кадровой независимости конкурентоспособного предприятия. Методика — это алгоритм, процедура для проведения каких-либо нацеленных действий. Анализируя методики оценки эффективности, можно выделить следующие типичные разделы: формулирование целей и назначения оценки;

¹² Радаев В. В. Миллениалы: как меняется российское общество [Текст] /; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — 2-е изд. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — С. 44

¹³Семенова В. В. Современные концептуальные и эмпирические подходы к понятию «поколение» // Россия реформирующаяся. 2003. №3. С. 213–217.

¹⁴Синянская, Е. Р. Управление человеческим капиталом организации: курс лекций / Е. Р. Синянская. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 64 с.

определение контуров и предметов оценки эффективности; выбор методов оценки; разработка порядка определения целостности, ценности и эффективности; расчёт эффективности на основе примеров (предполагаемой или фактической); приложения, если они необходимы. Существует несколько видов методик: абстрактные, моделирующие, инструментальные, эмпирические и статистические.

Основой оценочной методики является конкретный метод или группа методов, используемых для оценки социально-экономических показателей поколений. Описание методов определения сущности, границ и параметров поколений имеет важное значение, так как это определяет контуры и предметы оценки, которые, в свою очередь, влияют на выбор оценочных подходов и множество оценочных методик. Комплексная методика может быть различной в зависимости от цели исследования. Оценочные методы включают в себя различные приёмы и способы определения эффективности и ценности, используемые для ответа на вопросы о том, как проводится социально-экономическая оценка поколений.

При социологическом использовании понятия поколение описывается Х. Н. Садыковой содержание и основные признаки поведения и ценностей, но наиболее труднопреодолимым препятствием зачастую становится вопрос о границах поколения.¹⁵ Точкой отсчёта в эмпирическом определении на основании выявления объективных фактов границами закономерно принимаются крупные исторические события (процесс, значимая дата), оставшиеся, закрепившиеся в памяти определённого поколения как центральное и самое важное явление.

В западной социологии для комплексного описания массовых поколений широко используется понятие паттерна поколений. При эмпирическом изучении широко признаны критерии, предложенные Х. Беккером, которые объединяют социальный контекст становления поколения, включая наиболее важные события, произошедшие в формативный период; состояние средств массовой информации за период; систему социализации; социальные возможности в период формирования; системные характеристики поколения, такие как величина и состав когорт, поколенческая культура, альянсы и союзы; а также биографические

¹⁵ Садыкова Х. Н. Генезис научных представлений о поколении как социокультурном феномене // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1–2. С. 1–6

характеристики поколения, включая жизненный путь, ценностные ориентации и поведенческие образцы.¹⁶

При оценке человеческого капитала на предприятии одним из важных аспектов является оценка поколения с точки зрения их ценности, уровня занятости, производительности, оплаты, а также затрат на их подготовку и развитие как специалистов и личностей. Для получения объективной стоимости компании включая человеческий капитал, необходимо оценить затраты и результаты формирования квалифицированных специалистов. Оценка функционального состояния каждого сотрудника проводится в рамках мониторинга персонала с целью получения оперативной информации, в том числе о потенциальных возможностях, уровне освоения необходимых компетенций, состоянии коллектива для прогнозирования успеха или неуспеха работы. По поколениям также оценивается пристрастие, увлечённость и активность в определённой сфере деятельности, а также проблемы взаимопонимания между профессиональными и поколенческими слоями внутри компании.

Разработка комплексной диагностики проблемных зон в организации труда и последующая разработка мероприятий призваны минимизировать риски и регулировать коммуникации внутри предприятия, определять компетенции, соответствующие задачам и целям компании в зависимости от профессиональных групп и поколений. Корректировка направлений деятельности позволяет оптимизировать процессы в области приобретения, сохранения и использования человеческого капитала, а также адаптировать программы развития для каждого сотрудника в соответствии с их поколением. Оценка человеческого капитала по поколениям охватывает объективные показатели развития компании (прибыль, численность персонала, оплата труда, социальная защита, рост численности клиентов, профессиональные компетенции, социально-психологические параметры кадров, затраты на обучение, квалификацию и карьерный рост, затраты на восстановление и защиту здоровья персонала).

Оценка персонала в организации может быть проведена с помощью нескольких методов, включая затратный, первоначальных и восстановительных издержек, индивидуальной стоимости и экспертный подход. В современных условиях, когда персонал рассматривается как

¹⁶ Кулик А.М., Герасимова Н. А., Когтева А. Н. Исследование зарубежных методических подходов к оценке человеческого капитала // экономика. информатика. 2022. №3. С. 483–493.

актив организации, особенно важна возможность оценки его влияния на принятие управленческих решений и максимизацию доходности инвестиций. В развитых странах мира наиболее популярными моделями измерения уровня человеческого капитала организации являются: учёт человеческого капитала (HRA); сбалансированная система показателей (BSC); индекс человеческого капитала (HCI). Эти модели позволяют оценить различные аспекты человеческого капитала, такие как знания, навыки, опыт и т. д., и использовать эту информацию для оптимизации управления и развития персонала в организации.¹⁷

С использованием системно-деятельностного, процессного и компетентностного подходов методология анализа социального и экономического развития позволяет выявить особенности каждого поколения и использовать поколенческий подход в методологических, научных, прикладных, развивающих и управленческих целях. Важно проводить исследование структуры и качественного состояния трудовых ресурсов, прогнозировать динамику трудового потенциала, а также выявлять факторы, влияющие на формирование трудового потенциала и стимулирующие приоритетные направления развития.

С помощью методологии можно определить критические точки взаимодействия между поколениями на рабочем месте и предсказать возможные проблемы, разработать методы и решения для предотвращения негативных последствий. Она также позволяет наладить качественное взаимодействие между работниками разных поколений, включая правильный выбор информационных каналов, разработку эффективных систем мотивации и формирование культуры делового общения.

Экономический подход к управлению персоналом с учётом поколений имеет базу на уровне концепции использования трудовых ресурсов. В основе подхода лежит алгоритм определения эффективности, надёжности, предсказуемости и принципы концепции использования трудовых ресурсов по каждому поколению.¹⁸ К основным принципам концепции использования трудовых ресурсов относится взаимосвязь экономики и демографии, движения кадров, единство

¹⁷ Кондаурова И. А. Методические подходы к оценке человеческого капитала // Россия: тенденции и перспективы развития. 2021. №16–2. С. 990–996.

¹⁸ Кибанов А.Я., Баткаева И. А. Управление персоналом организации. М.: НИЦ ИНРФ-М, 2023.-695 с.

руководства, строгая управленческая вертикаль, фиксирование и объем контроля, строгая дисциплина, подчинение индивидуальных интересов общему делу.

Органический подход обозначает новую перспективу управления персоналом наподобие живой системы, в которой доминируют потребности личности, которые различаются по поколениям. Гуманистический подход к управлению персоналом на основе поколенческой концепции рассматривает организацию и трудовые отношения как культурный феномен, когда ценности и пристрастия различаются по поколениям. Культура рассматривается в системе организационной, корпоративной культуры как процесс создания новой реальности на основе ценностей, смысловых параметров, артефактов для трансформации собственного поведения и активности руководства, менеджмента и персонала.

Для более полного понимания проблем, связанных с поколениями, Г. Беккер использовал критерии, описывающие наиболее значимые события, состояние средств массовой информации, систему социализации, социальные возможности и перспективы в определённый период, а также биографические и системные характеристики поколения. Поколение представляет собой группу людей, рождённых в течение 20-летнего периода, ограниченного определёнными возрастными рамками. Формирование поколения определяется историческим периодом, социокультурным контекстом, ценностными ориентациями, образом жизни, коммуникативными стратегиями и стилем мышления.

Для определения временных рамок поколения, которое становится объектом исследования, одним из важных событий выделяется процесс глобализации, который существенно влиял на формирование поколения Y. Глобализация смягчила границы и различия между нациями и культурами, что создало возможности для миллениалов почувствовать свободу в различных сферах жизни. Вместе с этим, у представителей поколения Y по-прежнему сохраняется чувство ответственности перед ближними и дальним окружением. Это стало причиной развития у миллениалов таких качеств, как стремление к быстрой награде за работу, желание расти в карьере, готовность постоянно учиться и приобретать новые навыки.

Характеристики, которые присущи поколению Y, включают в себя надёжность и креативность в работе в команде, чёткую оценку вклада, признание и соответствующую оценку. Представители поколения Y отлично ориентируются в информационных технологиях,

компьютерах и владеют иностранными языками. Они относятся к виртуальному пространству не так строго, как к реальному. Миллениалы могут легко ориентироваться в виртуальной реальности. Общие конструктивные начала в смыслообразовании и ценностях жизни создают информационно-коммуникативную компетентность поколения.

Исследования, проведённые Е. В. Носковой и И. М. Романовой, указывают на то, что ценности профессиональной деятельности поколения Y практически не отличаются от ценностей предыдущих поколений. Для всех людей важны успех, деньги, социальный статус и самореализация. Однако, есть и некоторые различия. Представители поколения Y предпочитают благоприятные условия работы, корпоративную культуру и социальные гарантии.¹⁹

Е. М. Аврамова отмечает, что поколение Z проявляет интерес к уникальности и индивидуальности, стремится к принятию решений, основанных на логике и эмоциях. Они обычно не желают работать в рутинной и предсказуемой среде, отдают предпочтение креативным задачам. Поколение Z отлично работает в виртуальных командах и проявляет инициативу в создании новых организаций. Они свободно чувствуют себя в мире виртуальной реальности и активно используют Интернет для связи и самовыражения.

С учётом постепенного включения поколения Z в экономическую жизнь и расширения занятости этого поколения, вероятно, что система рынка труда, рабочие места и профессиональные деятельности претерпят значительные изменения. В свете широкого использования цифровых технологий и автоматизации процессов труда, будут требоваться новые навыки и компетенции для адаптации к запросам и ценностям представителей этого поколения.

Таблица 2.1.

Сравнительная характеристика поколений*

Поколение	X	Y	Z
Год рождения	1960–1983	1983–2000	2001–2012
Лозунг	«Мой дом – моя крепость»	«Вся жизнь – игра»	«Нет ничего невозможного»
Характерные черты и	Трудолюбие, прагматизм, оптимизм, социальная самостоятельность, свободолюбие, проявление	надежда на свои силы, активность, стремление к самореализации,	

¹⁹ Носкова Е. В., Романова И.М. Исследование влияния кросс-культурных отличий на поведение потребителей на деловом рынке // Практический маркетинг. 2015. №5 (219). С. 7–12.

психологические особенности	индивидуализм, способность следовать правилам и уважительное отношение к иерархической структуре на рабочем месте	получению удовольствия, желание быстрого достижения результатов, уверенность в своих силах, жажда новизны и разнообразия, интерес к современным технологиям	лидерских качеств, социальная ответственность, стремление к безопасности, коммуникабельность, активное использование технологических новинок
Мечты и цели	личное благосостояние, стабильность, карьерный рост	Скоростной духовный и профессиональный прогресс, концентрация на достижении результатов в настоящем моменте, желание жить ради удовольствия	Желание постоянно расти и развиваться в личностном плане, продвигаться вперёд и достигать новых высот, находить и испытывать новые впечатления
Ориентиры в коммерции	Продемонстрировать индивидуальность, долговечность, надёжность, удобство и качество товара, обеспечить возможность выбора	Представить продукт в креативном и увлекательном стиле, заинтересовать потенциального покупателя с самых первых секунд знакомства, показать все преимущества и положительные эмоции от приобретения, предложить оригинальный способ решения проблемы, продемонстрировать инновационность товара, проводить различные акции и розыгрыши.	Совершение покупки быстро возможно, если в рекламе используется визуальный контент и добавляется креативность, а также если предлагается что-то новое и создаются сообщества. Для вызова желания покупки быстро нужно уметь привлечь внимание к продукту и подать информацию привлекательным образом
Ориентиры во взаимодействии с сотрудниками	Для создания благоприятной рабочей атмосферы и удержания талантливых сотрудников важно уважать их навыки и достижения, а также предоставлять обратную связь и возможность карьерного роста. Однако, не следует создавать напряжение и давление через частые отчёты и контроль	Снижение жёстких правил, учёт уникальности и индивидуальности сотрудников, понимание их внутренних мотивов, определение конкретных целей и использование инновационных технологий в работе - все это может способствовать более успешной работе коллектива. Руководство организации может уделить особое внимание созданию такой	Для повышения эффективности работы в компании необходимо активно использовать технологические возможности и обеспечивать сотрудникам возможности для самореализации. Для достижения поставленных целей стоит предлагать современные решения и учитывать индивидуальность каждого сотрудника. Кроме того, необходимо поддерживать самостоятельность и обеспечивать комфортные условия работы.

		атмосферы внутри компании	
--	--	---------------------------	--

*составлено по: Самоукина Н.В. Теория поколений в российском менеджменте. Лучшие практики управления разновозрастными командами: подбор, обучение, мотивация: монография. — М.: РУСАЙНС, 2018. — 186 с.

При вовлечении в гибридную среду, внутри поколения происходит ориентация на создание открытых, дружеских и честных связей и проявлений. Каждое последующее поколение имеет тенденцию к доминированию на основе преобладания переходного типа ментальности. В таком случае ценности вертикального коллективизма играют ключевую роль, появляется доминирование инновационного типа ментальности. Поколение Z живёт в период агрессии и финансовой и политической нестабильности, что также заставляет их озабоченно относиться к вопросу безопасности, включая личную и кибербезопасность. Они предпочитают приложения и сервисы, где можно сохранить анонимность, например, Снэпчат с исчезающими сообщениями.

Глубокое изучение проблематики и характеристик поколений достигается через социально-экономический подход. В процессе оценки учитываются факторы социального контекста возникновения, механизмы социализации, состав когорт, биографические особенности, ценностные ориентации, модели поведения, структура персонала по поколениям и различные аспекты общественной жизни, такие как гендерная, профессиональная, этническая и другие.

В социологии широко используется системный, структурно-функциональный подход к поколенческому анализу, который сосредотачивается на изучении роли поколений в социальной системе и включает три основных направления: вертикальный, горизонтальный и диагональный.²⁰ В рамках вертикального анализа, основным объектом исследования являются современники. В диагональном анализе изучается когорты людей одного возраста в течение определённого периода времени. А в горизонтальном анализе изучается группа ровесников, которые были рождены в один период времени и изучаются одновременно. Этот подход позволяет более глубоко исследовать поколенческую проблематику и характеристики любого поколения, используя такие факторы, как социальный контекст возникновения, механизмы социализации, биографические особенности, ценностные ориентации, поведенческие модели, а также гендерную, профессиональную, этническую и другие структуры общественной жизни.

²⁰Гаврилюк В. В., Трикоз Н. А. Динамика ценностных ориентаций в период социальной трансформации (поколенный подход) // Социс. 2002. № 1. с 233–243.

В социологических исследованиях широко используется структурно-функциональный подход, который может быть реализован в разных вариантах. Сначала проводится анализ статусов и ролей, затем применяется формализованное моделирование взаимодействия поколений. Далее, используя лонгитюдную методику, исследователи прослеживают вариативные включения поколений в социальную жизнь через многократное обследование выбранных индивидов. Генерационный, когортный, генеалогический и онтогенетический анализ позволяют рассмотреть индивидуальные изменения в ходе взросления и старения каждого человека.

Согласно концепции стратегического управления человеческим капиталом сотрудники рассматриваются в качестве потенциального источника получения конкурентных преимуществ компании. Поэтому важно определить поколенческий состав коллектива, когда персонал оценивается как актив, на который влияет внешняя среда, конкуренция на рынке труда. Оценка базируется на необходимости взаимосвязи стратегий развития персонала и общей стратегией развития предприятия. Выстраиваются зависимости персонала от организационной структуры, корпоративной культуры, ценностей и потребности в активных действиях. Поколенческая оценка позволяет предвидеть будущее развитие событий, а не только реагировать на изменения во внешней среде.²¹ В таблице 2.2. отражены тенденции развития концепций маркетинга персонала в условиях информационно- цифровой реальности.

Таблица 2.2.

Тенденции развития концепций маркетинга персонала с позиции теории поколений*

Тенденции развития концепций	Сущностная картина	Ценности поколений в маркетинге	Факторы трансформации поведения
Ускоренная трансформация массового маркетинга, появление когнитивного сегментированного маркетинга, социального, инновационного, индивидуализированного	Изменение демографической ситуации, старение населения, различия в реагировании на маркетинг, коммуникации по поколениям;	Ценность поколений отражает проявляемые и воспринимаемые материальные и нематериальные выгоды, затраты и издержки покупателя; предстаёт в виде триады	Цифровизация, информатизация и электронная торговля;

²¹ Таланова Н. В., Алексеева Н. В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом // Вестник РУК. 2015. №3 (21). С. 73–77.

(персонального) маркетинга;		потребительской ценности -сочетания качества, сервиса и цены;	
Разработка стратегий по созданию потребительских ценностей, переход от удовлетворения потребностей в части обычной продажи товаров к решению проблем потребителей, спецзаказам, кастомизации;	Усиление дифференциации рынков, насыщение обуславливают рост значимости индивидуальных запросов клиентов и снижают эффективность инструментов массового маркетинга; развитие маркетинга отношений, концепции «пожизненной ценности клиентов»;	Клиент получает ценность в результате взаимодействия в виде совокупной выгоды, извлекаемой из основного продукта, товара, услуги, сервиса;	Адаптация маркетинговых стратегий к доминантному гибриднему миру и цифровым технологиям;
Размывание границ и различий между продуктами и услугами, товарами и сервисом, покупателями и продавцами, бизнесом и обществом, компаниями, средой и окружением;	Кастомизация (клиентоориентированность) и персонализация товаров и услуг связаны с необходимостью индивидуального подхода при взаимодействии с потребителем и применения комбинаторики инструментов «one-to-one» маркетинга;	Ценность в условиях расширенных отношений является объектной основой обмена, воспринимаемой через оценку покупателем результата работы с представителем фирмы или продавцом;	Усиленное развитие в форс-мажорных условиях форматов онлайн-магазинов и доставки;
Углубление сущности, наполненности, дифференциации маркетинговых инструментов с позиции полезности, воспринимаемой ценности, интенсивности, доступности, информированности;	В перенасыщенных информацией условиях снижается эффективность традиционных каналов коммуникаций, повышается ценность нативной и персональной коммуникации;	Ценность формируется для каждого поколения в результате воздействия конгломерата факторов (количественных и качественных, внешних и внутренних, субъективных и объективных), синергетически влияющих на покупательский опыт;	Активизация поведения;

Таргетированная ориентация на долговременные денежные потоки, повышение капитализации, акционерной стоимости компании;	Развитие рынков, маркетинга, изменение поведения потребителей, коммуникаций и связей с клиентами находится по постоянному влиянию виртуального пространства, цифровизации, интернет-технологий (интернет вещей, интерактивные сайты, гипертекстовые подпрограммы);	Экономическая ценность для потребителя разного поколенческого опыта и возраста проявляется в виде чистой ценности в стоимостной форме (экономии), полученной от потребления нового товара;	Возрастание значимости экологических проблем, ЗОЖ, осознанного потребления, экономии, рациональности;
Повышение нематериальных активов компании (маркетинговые, технологические, творческие, клиентские, информационные, инжиниринговые), формирование марочного, брендового капитала;	Эмоционально -ассоциативное, чувственное восприятие бренда, повышение уровня лояльности, достижение высокого уровня качества, имиджа, репутации, реализация надежд на выгоду и сдерживание рисков потребления;	Ценность воспринимается, отождествляется или идентифицируется через полезность, стоимость и выгоду в соответствии с потребностями поколенческой культуры;	Влияние НТП, брендов, дизайнеров, художников, инфлюенсеров, блогеров на вкусы и потребности;
Разработка и использование технологий и механизмов адаптации маркетинговой деятельности к новым условиям, инновационной информационно-цифровой среде.	Персонализированный маркетинг жизненного цикла (LM), SMM, CMM, маркетинг влияния (IM), VR и AR реальность, Email-маркетинг, PPC, Adobe Marketing Cloud или SmartyAds, блоггинг.	Ценность повышает уровень стабильности и конкурентные позиции компаний, работающих с индивидуализированным, персональным опытом потребителей.	7.Расширение технологических рамок маркетинга и управления продажами и лояльностью.

* составлено автором по исследованиям Ю. В. Асташовой²², О. А. Мироновой²³, Н. А. Потехина, В. Н. Потехина²⁴, С.И. Мишина²⁵

²²Асташова Ю. В. Теория поколений в маркетинге // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. №1. С. 108

²³ Миронова О. А. Теория поколений как фундамент новой парадигмы управления человеческими ресурсами в условиях постиндустриализации экономики // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2020. № 1 (73). С. 73

²⁴Потехин Н. А., Потехин В. Н. О теории маркетинга нового поколения // АБУ. 2015. №9 (139). С. 87

²⁵Мишин С. И. Методика управления поведением потребителя // КЭ. 2012. №9. С. 1

В цифровой экономике для оценки трудовой и кадровой представленности потребительского поведения используются несколько факторов. Оценка происходит по уровню разделяемых ценностей, активности покупок товаров повседневного спроса и поведению потребителя в медиа-пространстве. Ценности имеют неограниченную действенность и зависят от характера артефактов культуры. Возможность оценки подтверждает значимость предметов, их свойств и отношений для человека. Ценности могут быть общечеловеческими, социально-групповыми, этно-национальными, религиозными, государственными и индивидуальными. Они могут проявляться с разной степенью ясности, масштабированности, полноты и адекватности восприятия мира.²⁶

Характеристики поколения могут быть описаны через несколько аспектов, включая стремление к развитию и получению нового опыта на рабочем месте, доступность обучения, увеличение дохода благодаря труду, знаниям, талантам и дополнительной квалификации, условия самореализации и признания результатов труда, необходимость определённой рабочей среды, включая комфортный офис, удобное расположение и приемлемую корпоративную культуру, а также возможности для социальной мобильности и открытых коммуникаций, включая использование мобильных устройств, свободный доступ в Интернет и гибкий режим работы.

Некоторые исследователи, такие как Ю. В. Асташова, О. А. Миронова и Н. А. Потехин, отмечают сложную и многоуровневую системную структуру ценностей, охватывающую широкий диапазон проблем, включая ценности природы и духа, общества и человека. В маркетинге выделяются различные типы ценностей для их применения, такие как целевые ценности индивидуального уровня, инструментальные, биосоциальные, эколого-пространственные, духовные и терминальные. Кроме того, существуют ценности, связанные с витальными потребностями, такие как безопасность, среда, благополучие, комфорт и здоровье, интеракционистские ценности, связанные с общением и взаимодействием человека с другими людьми, социализационные ценности, проявляющиеся в усвоении и принятии норм,

²⁶Kathleen Sh. The Crowded Nest Syndrome: Surviving the Return of Adult Children. L.: Clutter Fairy Publishing, 2004. P.

образцов и стандартов поведения в обществе, и жизненно-смысловые ценности, связанные с потребностью в реализации смысла жизни в условиях её продолжения.

Сценарии поведения поколений с учётом ситуации, условий и времени описывают логику процесса продвижения и решают важные задачи по детализации пути персонала и клиента (например, пользователя – от посетителя сайта до лояльного покупателя).²⁷²⁸ Сценарий карты движения позволяет получить представление об ожиданиях, потребностях, проблемах целевой аудитории, последовательности, особенностях и масштабах действий при коммуникациях с компанией. По совокупности задач CJM определяет и устраняет слабые места, барьеры, препятствующие принятию решения о покупке, выявляет оригинальные приёмы для убеждения и побуждения клиента купить продукт, продвижения от случайного к постоянному покупателю, способы развития имиджа и укрепления связей, формирует целостный пользовательский опыт на основе эффективного омниканального взаимодействия.²⁹³⁰

Для характеристики национальных поколений эксперты Н. А. Зайцева и Н.В. Самоукина рекомендуют введение параметров, определяющих специфику: номинальная численность, период прироста численности, темпы трансформации по периодам жизненного цикла.

Номинальная численность поколения — это общее количество людей, составляющих данное поколение к концу первого 20-летнего периода его существования (например, для российского поколения X это 41 506 тыс. человек, что составляет 2,06% от общей численности мирового поколения). Период прироста номинальной численности поколения для российского поколения X составляет 30 лет, с 1980 по 2010 годы.³¹

²⁷Ценности культуры и модели экономического поведения: монография / Под ред. Н. М. Лебедевой, А.Н. Татарко. М.: Издательство «Спутник+», 2011.

²⁸Booms, R.N. and Bitner, M.J. Marketing strategies and organization structures for service firms, in Donnelly, J.N. and George, W.R. (Eds), Marketing of Services, American Marketing association, Chicago, IL. 1981.

²⁹Лунева Е. А., Катунина Н.В., Реброва Н. П. Картирование как метод анализа потребительского опыта в маркетинге // Московский экономический журнал. 2020. №4. С. 533

³⁰Хайнс Т., Брюс М. Маркетинг в индустрии моды: комплекс исследований для специалистов отрасли. М.: Гревцов Паблицер, 2009.

³¹ Зайцева Н. А. Теория поколений: мы разные или одинаковые? // Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. №2 (3). С.1-16.

Для расчёта темпов сокращения численности поколения по периодам жизненного цикла используется процентное соотношение сокращения численности в периоды, сравниваемые с аналогичными показателями мирового поколения. В России самым большим по численности является поколение Baby-Boomers в возрасте от 54–77 лет (39 млн), за ним следует поколение X в возрасте 37–53 лет (35 млн) как самое активные и богатое, далее следует поколение Y от 21–36 лет (30 млн). Поколение Z (Gen Z, зеты или зумеры), тех, кто родился с 1995 по 2009 год в мире, оценивается в 2 млрд человек, из них в России проживает около 22 млн человек (Росстат).³²

Взрослый сегмент поколения Z, находящихся в начале карьерного пути (20–25 лет), представлен выпускники вузов и студентами старших курсов, которые вместе с миллениалами занимают 46% рабочих мест в США. Считается, что именно этот сегмент найма будет расти быстрее других в ближайшие пять лет (The Center for Generational Kinetics). Важными критериями при выборе работы для Gen Z являются: известность, открытость информации, осведомлённость о компании, индивидуальные задачи, корпоративная социальная ответственность, переоценка классического образования, баланс ценностей, компенсации и льготы, гибкая занятость и возможность гибридной работы. Распределение мнений поколения Z относительно выбора работы представлено на рисунке 2.1.

³² От Беби-бумеров до Альфа – новые тренды. URL: https://vk.com/wall125166382_14361

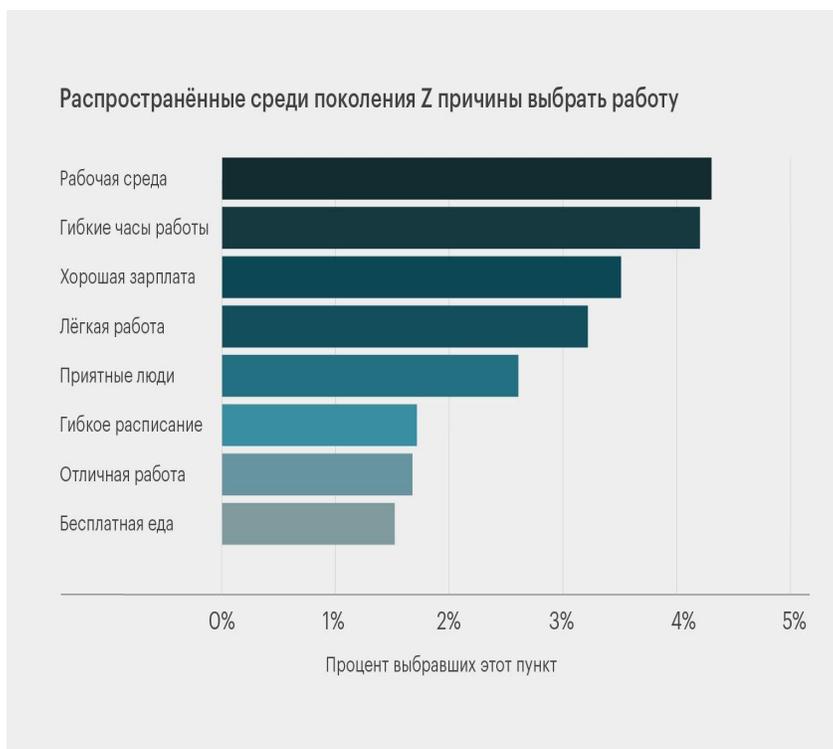


Рисунок 2.1. Распределение мнений поколения Z относительно выбора работы³³

Основными методами оценки эффективности труда персонала по поколениям являются метаанализ и оценка клинической результативности. Метаанализ подразумевает систематический отбор исследований, последующее изучение их результативности, а также определение разницы между средней величиной экспериментальной группы и контрольной группы. Оценка клинической результативности основывается на выявлении степени положительных изменений в жизнедеятельности клиента в результате социального воздействия.³⁴

Основные элементы стратегии управления человеческим капиталом на основе теории поколений представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

Элементы стратегии управления человеческим капиталом на основе теории поколений*

Элементы	Поколение «Бэби-бумеры»	Поколение Y	Поколение Z
----------	-------------------------	-------------	-------------

³³ В уютном офисе пусть сидят бумеры: как поколение Z выбирает работу. <https://www.forbes.ru/forbeslife/401915-v-uyutnom-ofise-pust-sidyat-bumery-kak-pokolenie-z-vybiraet-rabotu>

³⁴ Ледерманн О.С. Анализ современных методов оценки труда персонала // Проблемы науки. 2019. №5 (41). С.69-73.

стратегии			
Привлечение	Чёткая иерархия Социальный пакет Официальные выплаты стабильность	Демократический стиль управления, возможность принимать решения, учиться и развиваться	Комфортные условия труда, отсутствие жёсткого контроля, относительная свобода
Обучение и развитие	Необходимость обучения и профессионального развития не является очевидной Однако если существует острая необходимость, предпочтение следует отдавать оффлайн формату	Оффлайн форматы, прямое общение с ментором, коучем, с коллегами, обязательное документальное подтверждение обучения	Современные форматы обучения - видеоформат, удалённое обучение, геймификация, гайды, возможность обучаться при общении друг с другом, поколенческие контакты
Мотивация	Карьерный рост Рост заработной платы Возможность проявления власти (необязательно руководящая должность, а, например, руководство каким-либо проектом) Поощрение сертификатами, путёвками, наградами.	Карьерный рост, гибкий рабочий график, оплата обучения, скидки, дополнительные премии, поощрение и похвала начальника внутри коллектива	Гибкий, свободный (удалённая работа, фриланс) график, выражение собственного мнения, вознаграждение за труд, достижения

* составлено на основании разработок И. М. Романовой, Е. В. Носковой.

Оценка эффективности использования потенциала персонала по поколениям связана с определением уровня их удовлетворённости, лояльности, активности и эффективности труда. Для этой цели используются различные методы оценки удовлетворения потребностей клиентов. Например, прямой оценочный метод, при котором клиенты периодически проходят устные и письменные опросы. Также используется параметрический метод, который сравнивает фактически выполняемую работу с нормами, нормативами или соответствующими стандартами. Кроме того, применяется комбинация первого и второго методов.³⁵

В таблице 2.4. отражены принципы и показатели взаимодействия персонала компании с клиентами.

Таблица 2.4.

Принципы и показатели взаимодействия персонала с клиентами*

³⁵ Миронова О. А., Чекмарева Г.К. вопросу о применении поколенческого подхода в управлении маркетинговой деятельностью предприятий // Управленческие науки. 2019. №4. С. 53–62.

	Принципы взаимодействия	Показатели оценки взаимодействия с клиентами
1	Принцип интерактивности взаимодействия обусловлен необходимостью устойчивой связи между предприятием и потребителем при всех формах и методах их взаимодействия.	Уровень холистической насыщенности и удовлетворённости внутренних и внешних целевых аудиторий (уровень лояльности);
2	Принцип взаимозависимости демонстрирует важность осознания и учёта зависимостей и взаимовлияния на всех уровнях контактов (производителя от степени платёжеспособности и удовлетворения потребителя, клиента от предоставляемых товаров и услуг, от производственных возможностей и экономической выгоды производителя).	Соотношение постоянных и новых клиентов, рост пожизненной стоимости клиента;
3	Принцип взаимного доверия характеризуется созданием, поддержкой и расширением сотрудничества предприятия с потребителями на основе благосклонности, открытости.	Доля привлечённых родственниками, друзьями и знакомыми клиентов;
4	4.Принцип индивидуальности взаимодействия предполагает персональный подход к потребителю при выявлении нужд и потребностей, разрешении проблем при эксплуатации товара.	Наличие, уровень и эффективность обратных связей при коммуникации с клиентами (частота реагирования, баланс ответов, доля повторных рекламаций);
5	Принцип партисипативности или максимального вовлечения в процесс разработки товара при нацеленности предприятия на активную позицию клиентов и участие в управлении.	Уровень удовлетворённости качеством товаров и отношений;
6	Принцип конфиденциальности и заинтересованности во взаимодействии заключается в гарантировании тайны и неразглашение информации, создании системы мотивации целевых и конечных потребителей, стимулировании персонала повышать компетенции, внимание к потребителям, потребностям, выстраиванию связей.	Формы и эффективность мотивации персонала на активное взаимодействие с клиентами и качество обслуживания (доля затрат на обслуживание в прибыли от каждого клиента);
7	Принцип классификации потребителей по типам, группам и союзам на основе системы методов, приёмов и форм взаимодействия, выделяя глубину связей, откликов, реакций, полноту информации, поведение потребителя и степень осведомлённости о товаре и предприятии.	Расширение информационной базы, доленое соотношение сегментов для управления поведением клиентов.

Источник: составлено автором на основании исследований Носковой Е. В.³⁶, Мельник А.Ю.³⁷, Мироновой О. А.³⁸

Метод реального поколения является одним из методов анализа демографических процессов, основанных на расчёте показателей, таких как рождаемость, брачность и смертность. Он позволяет изучать изменения в интенсивности демографических процессов в разные периоды жизни реального поколения, а также окончательный итог его демографической жизни, например, окончательное число рождённых детей, браков и возраст смерти. Однако изучение демографической истории реального поколения требует большого объёма статистических данных, охватывающих всю жизнь поколения, и лучше всего нескольких поколений.

Метод условного поколения, также известный как метод когортного анализа, основывается на суммировании показателей, относящихся к определённой группе людей (когорте) на протяжении всей их жизни или определённого периода времени. Для этого используются статистические показатели, собранные за короткий промежуток времени (обычно 1–2 года).³⁹

Индекс человеческого капитала включает несколько элементов, которые меняются в зависимости от теории поколений. В число этих элементов входят: количество лет работы в компании, должность, занимаемая в организации, рейтинг производительности, количество и разнообразие занимаемых должностей, а также индивидуальная оценка лидера, проводимая с помощью различных инструментов, таких как метод 360, индекс универсальности лидерства и личные планы развития. Кроме того, для оценки человеческого капитала применяются следующие методы: анализ организационной структуры, включающий в себя отчётность, проектирование работы и структурное выравнивание; анализ корпоративной культуры, включающий соответствие философии бизнеса, культуры и ценностей поведению сотрудников; индивидуальный коучинг ключевых руководителей; тренинг по ассимиляции, который помогает

³⁶Носкова Е. В. Поиск результативных точек контакта потребителя с предприятием общественного питания: от теории к практике // Практический маркетинг. 2020. №8 (282). С. 3

³⁷Мельник А.Ю. Факторы, влияющие на поведение потребителя на fashion-рынке // Маркетинг в России и за рубежом. 2019. №5. С. 35

³⁸Миронова О. А. Теория поколений как фундамент новой парадигмы управления человеческими ресурсами в условиях постиндустриализации экономики // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2020. № 1 (73). С. 73

³⁹ Шамис Е., Никонов Е. Теория поколений: необыкновенный икс. М.: Синергия, 2017. 140 с.

новым лидерам завоевать авторитет, добиться ранних побед, ускорить обучение и развить свою команду; командный коучинг, который помогает новым и существующим командам объединиться для достижения максимальных результатов. Поэтому за основу расчёта интегральных показателей целесообразно брать официально признанные данные, сгруппированные в соответствии со структурными элементами человеческого капитала: капитал образования; капитал здоровья; социальный капитал; морально-нравственный капитал.⁴⁰

С учётом классического подхода к исследованию поколений можно выделить следующие идентификационные признаки: годы, в которые поколение находилось в подростковом возрасте; значимые исторические события, происходившие в период формирования ценностной структуры; ведущая деятельность, определяющая особенности мировоззрения поколения; когнитивные и эмоциональные аспекты, объединяющие представителей поколения. Ментальные представления, выраженные в языке, текстах, памятниках и оборотах речи, также служат важным фактором в определении поколения. В новом подходе, в контексте цифровизации и сетевого общества, типологические признаки поколения выявляются за короткий период времени, а идентификационные признаки связаны с виртуальной средой и модой. В этом контексте поколение рассматривается как концепция, система самореализации и способ восприятия мира.

Таким образом, методика указывает на многомерность подходов к определению термина «поколение» как когорты (индикатор: жёсткие возрастные границы); общности доминирующих социально-психологических черт, социальных условий формирования и жизненного опыта; общности поколенческого сознания и духа; хронологический период, в течение которого живёт конкретное и условное поколение. Качественную определённость поколению как носителю свойств и отношений придают социальные признаки. Качественная характеристика социального признака рассматривается через содержание и направленность социальной деятельности поколения. Использование поколенческого подхода в методологических и управленческих целях позволяет проводить исследования структуры и качественного состояния человеческого капитала и трудовых ресурсов, а также прогнозировать динамику трудового потенциала. Это

⁴⁰ Мануйленко В. В., Мищенко А.А. Формирование методологического инструментария для оценки инноваций в организациях // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. №3. С.2–14.

позволяет воздействовать на формирование трудового потенциала и стимулировать приоритетные направления его развития, прогнозировать критические точки трудового взаимодействия и предотвращать риски, разрабатывать эффективные методики коммуникации и взаимодействия людей разных поколений в образовательном и трудовом процессах. Выявление особенностей поколений Y и Z и выделение их социально-психологических доминант позволяет прогнозировать необходимый уровень помощи и поддержки представителям разных групп поколений, а также проводить комплекс мер по преодолению разногласий и кризисов в процессе их самореализации.

2.2 Особенности стратегий поведения представителей поколений Y-Z на рынке труда и в организации

Стратегии поведения представителей поколений Y и Z на рынке труда и в организации являются актуальной темой исследований в современной науке управления персоналом. Вопросы конкурентоспособности новых поколений, выходящих на рынок труда, приобретают особую актуальность в условиях высокой неопределённости и стремительной трансформации глобального рынка труда вследствие пандемии COVID-19 и геополитического кризиса 2022 года. Изучение данных стратегий является важным шагом в понимании современных тенденций в управлении персоналом и адаптации организаций к изменяющейся рабочей силе.

На сегодняшний день поколение Y представляет большой интерес со стороны работодателей всего мира, так как занимает большую долю трудоспособного населения в мире, они живут по принципу «жить и работать». Они привыкли созидать, не напрягаться, никуда не торопиться. Их мотивирует осознание значимости их работы. Они не готовы работать сверх нормы. Для них приемлем гибкий график или работа удалённо. Кроме того, они не строят долгосрочных планов, живут «одним днём». Однако, им важно осознавать, что они всем нравятся. Такое поведение продиктовано развитием социальных сетей, «игреки» привыкли выставлять свою жизнь напоказ в социальных сетях в ожидании реакции со стороны, поэтому для них важно немедленного вознаграждения их работы. Система ценностей «игреков» главным образом состоит из: свободы, гибкого графика, сотрудничества, быстрого результата, неформального общения с коллективом.

Несмотря на своё нежелание утруждаться, поколение Y достаточно быстро усваивает новые знания, необходимые сотрудникам Y в рабочем процессе. В этом плане характеристики поколений Y и Z схожи – образование для них не только способ быть конкурентоспособным на рынке труда, но и следование трендам. В настоящее время модно саморазвитие и самосовершенствование во всех сферах жизни⁴¹. Игреки хорошие исполнители, так как всегда найдут решение, как реализовать различные задачи, которые ставит перед ними руководитель. Они настроены на командную работу и подчинение.

Если слоган поколения X – это «жить, чтобы работать», то в силу большей либерализации каждого последующего поколения – поколение Z придерживается девиза «работать, чтобы жить»⁴². Их отличают такие ценности, как индивидуализм, готовность к изменениям, информированность, наличие выбора. В силу чего для них важно наличие смысла их работы. Если они не будут чувствовать смысла выполняемой ими работы, они будут лишены мотивации выполнить её качественно. Это люди, для которых важным карьерным аспектом является нечто материальное – заработная плата или денежные поощрения. Для них денежное вознаграждение синонимично оценке их труда – чем больше они получают денег, тем больше работодатель ценит их вклад в работу компании.

Зумеры не склонны к запоминанию, их мышление стало «клиповым» с развитием технологий. Как отмечает психолог Татьяна Семеновских, «клип-культура» – это уникальная форма восприятия, схожая с «переключением каналов телевизора» (англ. zapping, channel zapping)⁴³. Люди с клиповым мышлением обрывочно воспринимают информацию без возможности к анализу и осмыслению. Зумеры предпочитают воспринимать информацию образно, в виде инфографики, а обучение ими лучше воспринимается в геймифицированном виде. При этом схожесть с молчаливым поколением проявляется в способности решать несколько задач одновременно, однако ввиду «клипового сознания», у Зумеров снижена

⁴¹ Исследование сбербанка: 30 фактов о современной молодежи [Электронный ресурс]. – ADINDEX.RU: новостной финансовый портал – Режим доступа: <https://adindex.ru/news/researches/2017/03/10/158487.phtml/> (дата обращения: 10.01.2023)

⁴² Рынок труда после 2025: ценности и поведенческие модели поколения Z как триггер экономических изменений / Д. В. Амеличева, Е. А. Семенова, Н. Е. Тиханов, О. Р. Белова // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов в двух томах (18–20 ноября 2021 года, Екатеринбург). — Том 1. — Екатеринбург: УрФУ, 2022. — С. 266–270.

⁴³ Семеновских, Т.В. Феномен «Клипового мышления» в образовательной вузовской среде / Т.В. Семеновских // Интернет – журнал «Науковедение». - 2014. - № 5(24). – С. 134.

концентрации внимания, они не способны анализировать большие объёмы информации, выделять ключевые идеи в конкретном контексте и на основании результатов анализа принимать эффективные управленческие решения. Они высоко ценят личностный рост и личностную автономию.

Таким образом, можно заметить, что у поколения Y больше общего с поколением Z, это связано в большей степени с бурным развитием технологий, существующими трендами, опекой родителей (поколение X было воспитано «само по себе», так как их родители были трудоголиками, а поколения Y и Z, напротив, с самого детства окружены опекой со стороны взрослых). Мотивирующими факторами для Y, Z можно обозначить самостоятельность, развитие, цель⁴⁴.

Для работодателя особенности каждого поколения означают существенные изменения подходов к работе с представителями данной социальной группы. Это выливается в изменения процессов постановки трудовых задач и организации рабочего процесса в целом, а также преобразуется подход к привлечению таких сотрудников в компанию. Стимулирование таких сотрудников также претерпевает сдвиги, в том числе происходит его перенесение в виртуальную среду, увеличивается воздействие на образное восприятие⁴⁵.

Отличия, которыми характеризуются представители поколения Z, наилучшим образом могут быть продемонстрированы посредством сравнения их ценностей и факторов мотивации с поколением Y. Такое сравнение представлено ниже, в таблице 2.5.

Таблица 2.5.

Сравнительные характеристики поколений Y, Z^{*46}

Параметр	Поколение Y	Поколение Z
Трудовые ценности	Для него может быть характерна работа для общественной пользы и созидательного удовольствия. Что касается заработка - предпочитают иметь его здесь и сейчас.	Предпочитают работать в тех сферах, где высокий заработок возможен здесь и сейчас, и для него не требуются годы кропотливого труда.

⁴⁴ Какие навыки применять в управлении сотрудниками поколений X, Y и Z? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://premiummanagement.com/blog/pokolenija-x-y-z>, (дата обращения: 15.01.2023)

⁴⁵ Какие навыки применять в управлении сотрудниками поколений X, Y и Z? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://premiummanagement.com/blog/pokolenija-x-y-z>, (дата обращения: 15.01.2023)

⁴⁶ Там же

Личностные ценности	Этому поколению присущи беспрецедентный уровень технической грамотности, увеличение объёмов работы, выполняемой на дому, стремление к новым знаниям.	Создание семьи из личных чувств, а не потому, что быть одному считается неприличным в обществе, решение завести ребёнка не для того, чтобы в старости избежать одиночества, а, чтобы передать ему жизненные ценности.
Основная мотивация	Финансовое вознаграждение, отсутствие бюрократии, технологичность. Ценят непринуждённую атмосферу и свободный стиль общения, не любят придерживаться дресс-кода и ходить по струнке.	Поколение Z проявляет желание получить признание от общества, но не хочет ограничивать себя определённой профессией.

*Составлено автором по: Какие навыки применять в управлении сотрудниками поколений X, Y и Z? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://premiummanagement.com/blog/pokolenija-x-y-z>, (дата обращения: 15.01.2023)

Согласно таблице 2.5., поколение центениалов во многом переключается с миллениалами. Оба поколения выросли в период нестабильности: миллениалы – в период политической нестабильности и перестройки, а центениалы – в период нестабильности среды глобальной, в которой появились новые угрозы, такие как экономические кризисы и теракты. Поэтому поколение Z не может надеяться на завтрашний день, ведь даже сам процесс потребления, мода и тенденции диктуют постоянную смену установок и направлений развития общества. Все это вырабатывает в них привычку к немедленному вознаграждению и поощрению трудовых заслуг, ведь никто не знает, что будет завтра и возможно ли будет получить вознаграждение за сегодняшние усилия.

Наряду с этим по результатам многих исследований, выявлено более ответственное отношение центениалов к понятиям семьи и общественного положения. Комфортные условия существования и стремление к стабильности в таком изменчивом мире является для них точкой опоры, которая поддерживает их и не даёт потеряться. Кроме того, центениалы вынуждены постоянно поддерживать свой личный и профессиональный бренд, чтобы выделиться на фоне других, таких же молодых людей, и показать свои профессиональные способности в полной мере. Это обусловлено широким распространением социальных медиа и их прочным включением в сегодняшнюю жизнь, особенно в жизнь представителей поколений Y и Z.

Так как оценка человека теперь происходит не только в реальном пространстве, но и в виртуальном, то стремление к одобрению общества является важной составляющей и определяющим фактором успеха человека. Поэтому центениалы подвержены необходимости

ощущать постоянное одобрение общества, но в то же время желают, чтобы их воспринимали как отдельную личность за реальные заслуги и достижения⁴⁷. Постоянный поиск такого баланса приводит к непрекращающимся поискам своего места в реальной жизни и, поэтому, возможна тенденция к лёгкой смене рабочего места и низкой лояльности к компании.

С точки зрения теории информатизации общества, представители поколения Z выделяются как наиболее активные пользователи информационных источников и ресурсов, представленных в настоящее время, по сравнению с представителями других поколений. Это обусловлено тем, что рождение и воспитание этого поколения происходило и продолжается в эпоху развития современных технологий, увеличения роли виртуальной реальности в повседневной жизни.

Постоянный рост скорости жизни и огромные объёмы информации привели к тому, что мышление представителей поколения Z ориентировано на обработку информации в коротких порциях, что называется «клиповым мышлением». Такой тип мышления характеризуется фрагментированным восприятием информации, трудностью создания целостной картины и анализа поступающей информации. Основным преимуществом такого типа мышления является способность к обработке больших объёмов информации и высокая многозадачность. Однако, это также приводит к поверхностной обработке информации и сложности концентрации внимания на больших объёмах однотипного текста.

Представители поколения Z, характеризующиеся «клиповым» типом мышления, нуждаются в визуализации информации и её разбиении на небольшие образы. Из-за таких особенностей данное поколение иногда называют «поколением Twitter», потому что представители этой группы легко воспринимают тексты, длиной не более 140 символов, что является ограничением данной социальной сети.⁴⁸ Поколение Z, обладающее «клиповым мышлением», испытывает трудности при работе с длинными и сложными текстами и

⁴⁷ Бельская Ю. В., Борисова А. А., Хохолуш М.С. Поколение «Z» на рынке труда: к чему быть готовым HR-системам? // Экономика труда. – 2023. – Том 10. – № 1.

⁴⁸ Проблемы на букву Z: как клиповое мышление мешает молодым сотрудникам? [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/366047-problemy-na-bukvu-z-kak-klipovoe-myshlenie-meshaet-molodym-sotrudnikam>, (дата обращения 15.01.2023)

структурами. В результате у представителей этого поколения наблюдается снижение уровня концентрации и способности к глубокому анализу информации.

Определим сильные и слабые стороны представителей поколений Y и Z, которые сформировались под влиянием внешних условий, для учёта данных характеристик в интересах компании, таблица 2.6., где «+» означает высокую степень, «-» - низкую степень, «+/-» - среднюю степень присутствия в психологическом портрете представителей различных поколений)

Таблица 2.6.

Сильные и слабые стороны представителей поколений Y, Z*

Показатель	Y	Z
Избегание ответственности	+	+/-
Концентрация внимания	+/-	-
Обучаемость	+	+
Технологическая грамотность	+	+
Лидерство	-	-
Привязанность к материальному вознаграждению	+	+
Целеустремлённость	+	+
Нестандартность мышления	+	+
Стрессоустойчивость	-	-
Профессиональная мобильность	+/-	+
Способность работать с большими данными, анализировать и понимать контекст	+/-	-

*Составлено автором по изученным материалам.

Объединив в таблицу выше полученные из различных источников данные, можно сделать вывод, «Поколение Y» отличается быстрой обучаемостью, технологической грамотностью, нестандартностью мышления и целеустремлённостью. При определении способов повышения мотивации сотрудников Y работодателю важно обратить внимание на инструменты материальной мотивации, однако стоит учесть, что материальное поощрение не всегда работает эффективно изолировано от нематериального поощрения.

Миллениалам сложно сосредоточиться на больших длительных проектах, для них характерна расфокусировка, их важно направлять. Для организации они способные

нестандартно мыслить, быстро осваивают любые технологии, готовы к горизонтальной карьере, мобильные, адаптивные, любят учиться. Для того чтобы их мотивировать нужно минимумом формализации и бюрократизации, использовать новые задачи, технологии, свободный график, горизонтальной коммуникацией (минимум субординации), возможность выбора форматов работы, короткие задачи с ограниченным сроком.

Миллениумы выросли в более ярком мире по сравнению со старшими поколениями. Они увидели переход от серого мира XX века в цветной мир XXI века. Появились новые материалы, новые технологии, которые повлияли на упаковку, одежду, коммуникации. Они сделали окружающее пространство цветным, интересным, привлекательным. В результате для поколения Миллениум яркость цвета символизирует развитие, прогресс, улучшение жизни. Миллениумы стали автоматически оценивать всё вокруг себя: компании, университеты, города, продукты с позиции контрастности: «яркое-неяркое», «цветное –не цветное». Фактически это сравнение «современное –устаревшее»⁴⁹. Миллениумы требовательны к себе и другим с точки зрения позитива: они хотят постоянно излучать его. Если позитива у них или человека, компании, продукта, услуги, лидера нет что-то не так.

Сильными сторонами поколения Z можно считать быструю обучаемость, повышенную технологическую грамотность ввиду того, что их рождение и взросление происходило в контексте тотальной цифровизации. Сотрудники Y мобильные в профессиональном плане, не боятся перемен, креативны, амбициозны, однако, привязаны к материальному вознаграждению. Для повышения эффективности «зетов» работодателю важно подобрать к сотруднику такой подход, который позволяет ему работать в комфортных условиях (предпочтительно удалённо), с осознанием значимости своей работы и в свободе творчества.

Поколению Z свойственна быстрая взрослость по сравнению с предыдущими поколениями. Это обусловлено активной социализацией, быстрым усвоением информации и приобретением новых навыков, что снижает барьеры при смене профессиональной ориентации и переходе на другую работу. Личная свобода и возможность выбора сценария жизни стимулирует представителей поколения Z к активным действиям, таким как смена работодателя или отказ от

⁴⁹ Шамис, Е.М. В семье не без Миллениума: что делать поколению (1985–2002 г.р.), которое меняет мир / Е.Шамис, Е.Никонов. -Москва: Synergy book, 2019. -18

работы в найме. Эти и другие особенности требуют новых управленческих инструментов и подходов для мотивации трудовых ресурсов нового поколения.

Поколение Z обладает своего рода цифровой компетенцией, в отличие от представителя старшего поколения, по этой причине основная их часть готовы устроиться на работу в ИТ-индустрии, даже если они должны пройти дополнительное обучение по робототехнике. Этот очередной раз подтверждает, что поколение Z предпочитают стабильную работу у известных компаний в отличие от склонного к риску поколения Y.

Z готов учиться, постигать новое, так как это повышает их конкурентоспособность на рынке труда и расширяет их возможности. Данные, выявленные в ходе исследования, свидетельствуют о том, что в краткосрочной перспективе наше общество претерпит существенные изменения. Современное поколение Z молодые люди, которые только начинают свою карьеру, но в будущем они, будут оказывать влияние на экономические, политические и социальные процессы.

Что касается предпринимательства, то в большинстве случаев для поколения Z не имеет решающего значения, работает ли он или она индивидуальным разработчиком в команде, сотрудником компании или самозанятым предпринимателем. Большее значение имеют комфортные условия труда, творческая атмосфера и не токсичность команд. Поколение Z приведёт к появлению более эффективных форм человеческого взаимодействия.

В то же время менеджеры из поколения Y должны учитывать, что сетевой характер мышления поколения Z более эффективен в цифровой среде, поэтому они не должны пытаться «социализировать» их в соответствии со своими стандартами, а, наоборот, адаптироваться к новым требованиям информации / цифровой эры.

Присутствие поколения Z на рынке труда изменит глобальную корпоративную культуру. Для того, чтобы сохранить их привлекательность компании придётся стать более открытыми, внедрять цифровые технологии и корректировать систему мотивации.

Таким образом, поколение Z имеет отличия от других поколений, обусловленные техническим прогрессом, процессом глобализации и другими процессами, присущими последним десятилетиям. Всё это требует от работодателей некоторой корректировки процессов

компании с целью повышения привлекательности рабочего места для центениалов и обеспечения их максимальной производительности в компании.

Каждое поколение имеет свой подход в определении стимулов для управления персоналом. Стратегический подход к формированию стимулов требует обобщения направления совокупности действий. Например, выбирая стратегию сохранения состава персонала, всегда есть вероятность увольнения кого-то или вынужденного ухода. Стратегия управления человеческими ресурсами определяет общее направление движения организации в отношении персонала. Поэтому менеджеры по персоналу могут выстроить свою работу с учётом особенностей поколения Z, выделив признаки, характерные для большинства людей этой группы. Такой подход поможет привлечь представителей поколения Z в штат организации, повысить их лояльность и приверженность, снизить текучесть кадров и обеспечить максимизацию прибыли. Менеджеры по персоналу должны уметь вовлекать это поколение в общественные коммуникации и развивать навыки общения, так как представители поколения Z открыты к познанию нового и предпочитают обучение на выбор.

В контексте оперативного управления персоналом, более эффективно ориентироваться на личностные качества и уровень компетенций, чем на принадлежность к тому или иному поколению. Поколенческие особенности могут играть более значимую роль лишь на стратегическом уровне, при формировании общих направлений деятельности организации и её кадровой политики.

В заключение можно сказать, что для того, чтобы обеспечить продуктивную работу представителей поколения Y, необходимо обеспечить комфортное рабочее пространство, соответствующее домашней атмосфере. Важно организовать обучение эффективному управлению временем, предоставлять гайды и видеоматериалы, а также установить жёсткие сроки выполнения заданий, чтобы обеспечить баланс между домашними и рабочими делами и достичь высокой профессиональной результативности.

Согласно исследованиям, представители поколения Z предпочитают использовать свои собственные гаджеты в процессе работы. Быстрый доступ к интернету для них крайне важен, поэтому работодатели должны предоставлять необходимую инфраструктуру за счёт бюджета компании. Чтобы снизить количество отвлекающих факторов и обеспечить эффективность

работы, необходимо устанавливать конкретные цели и контрольные точки для оценки результатов. Также представителям поколения Z следует предоставлять возможность работы в удобное для них время.

При создании стратегии управления персоналом стоит принимать во внимание не только индивидуальные особенности исполнителя, но и поколений в целом, тогда климат в организации нормализуется, сотрудники станут более преданными и в принципе возрастёт работоспособность.

Стратегии поведения представителей поколений Y и Z в разных странах могут отличаться в зависимости от культурных особенностей и экономической ситуации. Рассмотрим специфические стратегии представителей этих поколений в России и Китае.

▪ Поколения Y и Z в России.

Для адекватной оценки нынешнего положения представителей различных поколений в структуре общей численности населения России обратимся к данным, представленным Федеральной службой государственной статистики. Результаты отражены в таблице 2.7.

Таблица 2.7.

Доля представителей существующих поколений в общей численности населения России за 2019–2022 год^{*50}

Поколение	2019 г.		2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	Количество (тыс. чел.)	Отношение к общей численности (%)	Количество (тыс. чел.)	Отношение к общей численности (%)	Количество (тыс. чел.)	Отношение к общей численности (%)	Количество (тыс. чел.)	Отношение к общей численности (%)
Y (20–39)	41789	33,20	40952	32,8	39912	32,3	39149	26,9
Z (0–19)	32889	22,4	33098	22,5	33160	22,7	33251	22,8
Итого	146781	100,0	146749	100,0	146171	100,0	145557	100,0

*Составлено автором по: федеральная служба государственной статистики. <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 15.01.2023).

⁵⁰ Федеральная служба государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 15.01.2023) rosstat.gov.ru/storage/mediabank/demo14.xls

Таким образом, можно заметить, что наибольший вес в структуре общей численности населения России на 2022 год имеют представители поколения Y, что занимает по процентному соотношению приблизительно 26,9%, представители поколения Z занимают 22,8%.

Однако для целесообразности исследования текущего состояния трудового потенциала России и прогнозирования его дальнейшего развития, необходимо оценить долю трудоспособной части представителей различных поколений, другими словами, отразить нынешнюю структуру трудовых ресурсов среди поколений.

Для справки: на 2021 год трудоспособными в Российской Федерации считаются женщины в возрасте 16–60 лет, мужчины 16–65 лет включительно (возраст корректируется до 2028 года согласно пенсионной реформе РФ). По официальной статистике можно определить приблизительную пропорцию поколений среди трудоспособного населения РФ. (см. таблицу 2.8.).

Таблица 2.8.

Доля трудоспособных представителей существующих поколений в общей численности трудоспособного населения России за 2019–2022⁵¹

Поколение	2019 г.		2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	Количество (тыс. чел.)	Отношение к общей численности (%)	Количество (тыс. чел.)	Отношение к общей численности (%)	Количество (тыс. чел.)	Отношение к общей численности (%)	Количество (тыс. чел.)	Отношение к общей численности (%)
Y (20–39)	41789	51,4	40952	49,5	39912	48,7	39149	47
Z (15–19)	6947	8,5	7161	8,7	7272	8,9	7433	8,9
Итого	81362	100,0	82678	100,0	81881	100,0	83227	100,0

*составлено автором по: федеральная служба государственной статистики. <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 15.01.2023)

Из предоставленных данных следует, что в Российской Федерации на 2022 год подавляющее большинство трудоспособного населения принадлежит к поколению Y, которое составило 47% от общего числа трудоспособных граждан. В результате, можно предположить, что на данный момент на трудовом рынке РФ преобладает население среднего возраста от 21 до 57 лет. Среди представителей поколения Z, лица, достигшие трудоспособного возраста, составили ориентировочно всего 8,9%, что вполне ожидаемо. Исходя из полученных данных,

⁵¹ Федеральная служба государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 15.01.2023) rosstat.gov.ru/storage/mediabank/demo14.xls.

можно утверждать, что в ближайшие годы будет наблюдаться увеличение доли поколения Z, а доля поколения X и «Бэби бумеров» будет, наоборот, идти на спад.

Согласно исследованию В. В. Радаева, российское поколение Y имеет высокий уровень культурного капитала, который измеряется уровнем образования родителей, особенно матерей. Вместе с тем уровень образования мужчин растёт более умеренно, чем уровень образования женщин. Среди российских респондентов поколения Y доля обладателей высшего образования значительно выше, чем у поколений застоя, а также реформенного поколения. Однако, мужчины имеют меньшую долю владения высшим образованием, чем женщины.

Важным показателем человеческого капитала является знание иностранных языков. Результаты исследования показали, что в России в поколении Y доля владеющих каким-либо иностранным языком значительно выше, чем у поколений застоя, а также реформенного поколения. В России женщины в этом поколении проявляют более высокую образованность, чем мужчины, и владеют иностранными языками чаще. Также российское поколение Y более активно проводит свой досуг, чем реформенное поколение. Однако, степень этой активности может быть связана с изменениями в ценностях и установках поколения.

Таким образом, поколение Y в России обладает высоким культурным капиталом, человеческим капиталом и оснащено инструментальными знаниями. Однако, между мужчинами и женщинами в поколении Y все ещё существуют различия в уровне образования и знаний иностранных языков. Эти факторы могут оказать влияние на поведение поколения Y на рынке труда и в организации.

В настоящее время существует мало исследований, посвящённых определению различных параметров трудовых намерений представителей поколения Z в России. Одно из последних российских исследований проведено Ассоциацией рекрутинговых агентств Урала совместно с компанией Апрайт, и называется «Предпочтения молодёжи в выборе места работы и развития предпринимательского потенциала». В данном исследовании, наряду с общими пунктами, связанными с трудовыми стимулами молодёжи, имеются ответы на вопрос о предпочтительном количестве работодателей на протяжении карьерного пути. Молодые люди, в возрасте от 17 до 20 лет, в большинстве своём называют число 1–3 (66%), а также от 4 до 6 (25%). Несмотря на

предположение о готовности к частой смене работодателя, результаты исследования подчёркивают относительную стабильность взглядов центениалов в данном вопросе⁵².

Актуальным становится вопрос руководства и желательных качеств руководителя среди молодёжи. Идеальный руководитель для центениалов прежде всего лидер (40%), а также человек, с которым можно обсудить рабочие и личные вопросы (28%). Кроме того, ключевыми качествами лидера считаются умение мотивировать других (60%), знания и опыт (56%) и затем справедливость (40%). Это отличается от данных, приведённых в исследовании компании Hays «Поколение Y и рынок труда», согласно которому идеальный руководитель для миллениалов, прежде всего, директор/распределитель задач (58%), а уже потом лидер (51%) и доверенное лицо (25%). Кроме того, такие качества как справедливость (52%) и умение мотивировать других (50%) выходят у поколения Y на первый план⁵³. Данные исследований свидетельствуют о том, что к каждому поколению необходим особый подход, с точки зрения руководства и лидерства.

Рассмотрим научную статью «Поколение «Z» на рынке труда: к чему быть готовым HR-системам», в которой было проведено исследование в декабре 2022 года на основе опроса студентов последних курсов университетов города Новосибирска⁵⁴. В данном исследовании отмечается, что большинство студентов старших курсов в России имеют разнообразный опыт работы в различных компаниях. На рисунке 2.2. рассмотрим основные причины, по которым российские студенты начинают работать.

⁵² Исследование: Предпочтения молодёжи в выборе места работы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rabotagrad.ru/articles/_aview_b20959, (дата обращения 15.01.2023)

⁵³ HAYS. Recruiting experts worldwide. Поколение Y и рынок труда. Исследование профессиональных устремлений, настроений и ожиданий от карьеры поколения Y в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hays.ru/wp-content/uploads/2019/02/HAYS-Y-REPORT_RUS_XS.pdf, (дата обращения 15.01.2023)

⁵⁴ Бельская Ю. В., Борисова А.А., Хохолуш М.С. Поколение «Z» на рынке труда: к чему быть готовым HR-системам? // Экономика труда. – 2023. – Том 10. – № 1.

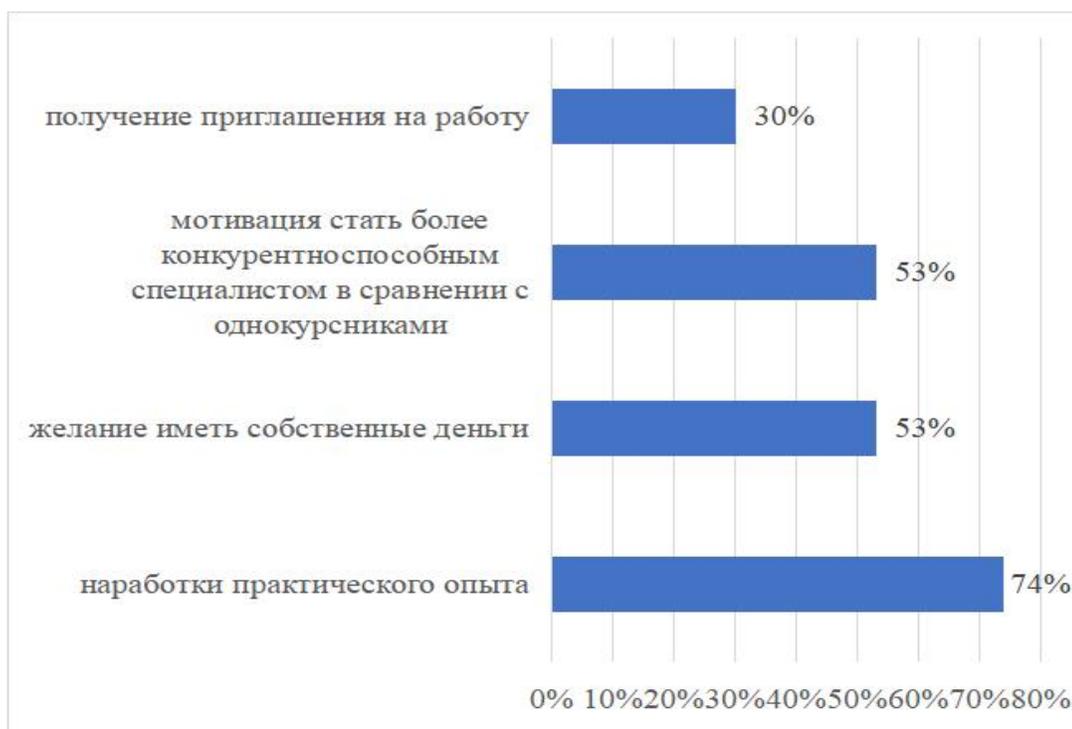


Рисунок 2.2. Результаты опросы студентов по причине начинания работать на поздних курсах

Составлено автором по: Бельская Ю. В., Борисова А. А., Хохолуш М.С. Поколение «Z» на рынке труда: к чему быть готовым HR-системам? // Экономика труда. – 2023. – Том 10. – № 1.

Согласно данным рисунка 2.2. видно, что на первом месте это наработка практического опыта, так ответили 74%, также 53 % ответили, что начали работать чтобы иметь собственные деньги и быть конкурентоспособным специалистом по сравнению с однокурсниками.

Из результатов исследования можно сделать вывод о том, что среди студентов высших учебных заведений в России преобладает стремление к получению практического опыта работы и повышению своей конкурентоспособности на рынке труда. Это свидетельствует о том, что представители поколения Z в России активно применяют стратегии трудоустройства для обеспечения своих позиций на рынке труда и приобретения конкурентных преимуществ.

Поколение Z воспринимает работу как часть своей жизни, как вид коммуникативной деятельности, что делает её возможность для них добиться общественного признания, а также личностного развития, которые не являются менее важны для них как материальное вознаграждение и карьерный рост.

В ходе исследования была проведена оценка страха при собеседовании с помощью шкалы от 1 до 10, что позволило выявить, что каждый четвёртый российский студент не испытывает страха на уровне 8–10 баллов. Это говорит о том, что представители поколения Z не

сталкиваются с серьёзными трудностями при поиске первой работы, и по мере наращивания опыта будут ещё больше укреплять свою свободу перемещения между работодателями на рынке труда. Следовательно, работодателям следует уделять больше внимания формированию кадрового состава и его долгосрочному удержанию, прикладывая больше усилий и используя эффективные инструменты поиска и привлечения квалифицированных специалистов. Однако, в свете изменений на рынке труда, возможно, потребуется пересмотреть стратегию и изменить инструменты привлечения кадров, чтобы обеспечить максимальную окупаемость вложенных ресурсов.

В результате опроса также было выявлено, что более 75% российских студентов желали работать по своей специальности и только каждый четвёртый из опрошенных желает перейти в другую сферу деятельности, это подтверждает, что данное поколение ценит вложенные в него образовательные ресурсы и желает получить отдачу от инвестиций.

Молодые специалисты всё чаще и чаще проявляют запрос на обучение и изменение направления своей профессиональной деятельности в соответствии с изменениями на рынке труда и их личными интересами. Для них важно не только получение новых знаний и навыков, но и возможность применить их в работе и получить прирост в доходе или рост карьеры. Поэтому работодатели должны использовать стимулы, связанные с обучением, чтобы показать, что инвестирование в свой профессиональный рост приведёт к конкретным выгодам и улучшению своей позиции на рынке труда.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что для большинства российских студентов-выпускников важен выбор компании и характеристики работодателя. Они отдают предпочтение работе в крупных компаниях с длительной историей и хорошей репутацией, которые ориентированы на социальную ответственность. Это является более привлекательным вариантом для трудоустройства на постоянной основе. Более 80% опрошенных выпускников прежде, чем подать заявку на вакансию, исследуют информацию в Интернете и читают отзывы сотрудников о работе в компании⁵⁵.

⁵⁵ Бельская Ю. В., Борисова А. А., Хохолуш М.С. Поколение «Z» на рынке труда: к чему быть готовым HR-системам? // Экономика труда. – 2023. – Том 10. – № 1.

Российские молодые люди из поколения Z не выбирают работу исключительно на основе зарплаты, им также важны гарантии стабильности работы и имиджа компании. Это подтверждается тем, что большинство опрошенных оценивают хорошие отношения в коллективе и с руководством как важный фактор при выборе места работы. Около 85% респондентов предпочли бы работу в коллективе, где царят дружеские и партнёрские отношения.

Российским специалистам по управлению персоналом придётся работать с возникшим из-за СВО и санкций страхом будущего, в этом могут помочь новые методы построения карьеры так и работа с талантами, то есть необходимо внедрять более индивидуальные методы обучения учитывающее особенности данного поколения. Представителям поколения важно набираться опыта, поэтому их следует направлять на конференции и в командировки. Предоставлять гибкий график, возможность работать удалённо и обучение за счёт компании. Исключить угрозы и наказания.

- Поколения Y и Z в Китае.

В Китае поколение Y и Z также являются важными демографическими группами, но точные годы рождения для этих поколений могут немного отличаться от определения, используемого в других странах. Классификация поколений не является точной наукой и может варьироваться в зависимости от культурных, социальных и экономических факторов. Однако эти термины обычно используются для описания широких возрастных диапазонов и связанных с ними характеристик. В Китае соответствующие группы поколений Y и Z должны быть китайскими «Пост-80-е» (80后), «Пост-90-е» (90后) и «Пост-00-е» (00后). «Пост-80-е», «Пост-90-е» и «Пост-00-е» относятся к китайской молодёжи, родившейся в 80-х, 90-х и 00-х годах. Люди из этих возрастных групп в настоящее время составляют основную рабочую силу и группы потребителей в Китае и оказывают большое влияние на экономическое и социальное развитие страны.

Согласно седьмому отчёту переписи населения Китая (2021 г.), общая численность населения материкового Китая составляет 144 117 8724 человека, из которых число лиц «Пост-80-е» (в возрасте 32–41 года) составляет 208 614 171 человек, что составляет 14.8% от общей численности населения. Число лиц «Пост-90-е» (в возрасте 22–31 года) составляет 189

714 436 человек, что составляет 13% от общей численности населения. Численность «Пост-00-е» (в возрасте 12–21 лет) составляет 151 396 381 человек, что составляет 11% от общей численности населения.⁵⁶

Для справки: в Китае на 2021 год трудоспособными считаются женщины в возрасте 16–55 лет, мужчины 16–60 лет включительно. Согласно основным данным седьмой национальной переписи населения Китая в 2021 году, нынешняя численность трудоспособного населения Китая в возрасте от 16 до 60 лет составляет 880 миллионов человек. Среди них численность трудоспособного населения «Пост-80-е» составляет 208 614 171 человек, что составляет 23.7% от общей численности трудоспособного населения Китая. Численность трудоспособного населения «Пост-90-е» составляет 189714436 чел., что составляет 21,6% от общей численности трудоспособного населения Китая. Численность трудоспособного населения «Пост-00-е» составляет 85859772 чел., составляет 9.8% от общей численности трудоспособного населения Китая. Общая доля трудоспособного населения поколений «Пост-80-х», «Пост-90-х» и «Пост-00-х» составляют 55% от общей численности трудоспособного населения Китая.

«Пост-80-е» — это поколение, родившееся после политики «реформы и открытость» Китая, а также главная сила современного китайского общества. С быстрым развитием экономики и усилением конкуренции на рабочем месте, «пост-80-е» постепенно становятся важной группой на рабочем месте. В современном управлении человеческими ресурсами лучшее понимание особенностей «пост-80-х» сыграет положительную роль для предприятий и менеджеров, чтобы лучше привлекать, обучать и удерживать сотрудников «пост-80-х». Это особая группа людей, которые выросли в условиях политики реформ и открытия и пережили политические, экономические и культурные изменения в Китае. По сравнению с «пост-60-ми» и «пост-70-ми», «пост-80-е» более свободны, открыты и диверсифицированы в своей среде роста. В период взросления пост-80-х на них оказали глубокое влияние политического и экономического развития китайского государства, а также достижения в области культуры и информационных технологий. Эти влияния также отразились в поведенческих характеристиках на рабочем месте. Это поколение, которое стало свидетелем расширения высшего образования в

⁵⁶ Ежегодник переписи населения Китая. / Управление национальной статистики Китая. URL: <http://www.stats.gov.cn/tjsj/pcsj/rkpc/7rp/zk/indexch.htm/> (Дата обращения: 05.02.2023)

Китае и которое в целом получило более высокий уровень образования. В дополнение к традиционной модели образования, для «пост-80-х» также характерна модель образования, в которой больше внимания уделяется развитию инноваций и практических навыков обучающихся. В результате, «пост-80-е» больше внимания уделяется выполнению практических навыков на рабочем месте, они более готовы к инновациям и экспериментам на рабочем месте, уделяя особое внимание культивированию практических способностей.

Согласно исследованиям, «пост-80-е» демонстрируют сильную тенденцию к «индивидуализации» на рабочем месте. Основными характеристиками нового поколения работников являются: ориентация на преследование личных интересов и целей и реализацию ценностей, поддержание собственных прав, пренебрежение авторитетом и властью, неприятие правил и ограничений самосознания; с другой стороны, более гибкий и открытый подход.

Причины таких ценностей являются следующими:

1) Представители данного поколения в основном являются единственным ребёнком в семье;

2) Представители данного поколения выросли в то время, когда Китай начал реформироваться и открываться, и у них было раннее понимание бизнеса и делового сообщества;

3) Быстрое распространение Интернета позволило этому поколению получить доступ к большому количеству культурных и знаниевых материалов из разных социальных сред.

Поэтому, можно сказать, что ценности и индивидуальность современных молодых сотрудников оказались на более сложной и разнообразной почве в результате общего влияния культур Востока и Запада.

Основная проблема управления, которая возникает, заключается в том, что сотрудники данного поколения рассматривают свои отношения с компанией как чисто трудовые, они сосредотачиваются на том, поможет ли им работа вырасти и реализовать свою самооценку. Если руководство склонно к скупости в предоставлении полномочий, принимает все решения самостоятельно, а сотрудники ограничены только выполнением поручений, то сотрудники данного поколения считают, что их таланты ограничены и не могут проявиться в полной мере. Это также является причиной высокой текучести кадров.

Сотрудники, родившиеся в 80-е годы, стремятся к достижению своих личных целей и не хотят жертвовать своими интересами ради целей организации. Традиционные ценности призывают сотрудников ориентироваться на цели организации, «пожертвовать собой для блага всех», но это уже не соответствует потребностям нового поколения. «Культура матрасов» в Huawei и «полувоенным управлением» в Foxconn столкнулись с множеством проблем, которые ранее не возникали при работе со старым поколением сотрудников. Одной из главных причин является то, что эти методы управления подчёркивают соблюдение организационных правил и дисциплинированностей, игнорируя потребности и индивидуальность каждого сотрудника, но новое поколение сотрудников более ориентировано на свои личные интересы.

Данное явление не ограничивается только новым поколением работников, образованных и проживающих в городах. Новое поколение сельских трудящихся также проявляет подобные изменения: они обладают определёнными демократическими взглядами, стремятся к равенству, не выносят высокомерия управленцев и готовы бросить вызов авторитету. Они не принимают приказного стиля руководства.

Исследование китайского учёного Ма Вэй показывает, что для сотрудников «пост-80-х», самым важным является «разрешение работать на регулярное рабочее время и местоположение», за которой следуют «предоставление гарантий работы», «соблюдение чётких правил и процедур», «разрешение на независимую работу» и «поощрение непрерывного развития знаний и навыков». Наименее значимыми для них являются «необходимость инноваций и творчества», «интеллектуальная стимуляция», «необходимость контроля над другими», «необходимость встреч и разговоров с множеством других людей» и «возможность нести ответственность за высшее руководство».

У сотрудников «пост-90-х», на первое место выходят «соблюдение чётких правил и процедур», за которыми следуют «разрешение работать на регулярное рабочее время и местоположении», «предоставление достаточного свободного времени», «предоставление комфортных условий работы» и «разрешение на независимую работу». Наименее значимыми являются «предоставление разнообразия и многообразия в обязанностях и деятельности», «необходимость встреч и разговоров с множеством других людей», «предоставление

возможности получения высокого дохода», «необходимость контроля над другими» и «возможность нести ответственность за высшее руководство».

В его исследовании было обнаружено, что в измерении ценностей заработной платы среди китайских сотрудников, рождённых в 80-х и 90-х годах, нет значительных различий. Сравнивая их, сотрудники «пост-80-е» более ценят безопасность на рабочем месте и способность управлять другими. Это означает, что сотрудники «пост-80-е» более желают иметь стабильную работу, регулярный график и хорошие страховые условия. Большинство из них, возможно, уже имеют свои семьи и им требуется больше времени на балансирование между работой и семейной жизнью. В то же время сотрудники «пост-80-е» более ценят свою позицию на рабочем месте и желают управлять другими. С другой стороны, для сотрудников «пост-90-х» более важны условия работы и возможности для развития и проявления своих способностей. Например, им важно общаться с многими людьми, работа должна стимулировать интеллект, а также предоставлять возможность проявить свою оригинальность и инновационность. Сотрудники «пост-90-е» не стремятся стать менеджерами, но они хотят проявить себя и достичь успехов в работе.

Таблица 2.9.

«Пост-80-е» в глазах CEO*

ФИО	Должности	Взгляды
Сунь Чженьяо	бывший генеральный директор НР для Китая	Представители этого поколения полны энергии, не несут большой нагрузки и часто меняют место работы.
Paolo Gasparini	генеральный директор L'Oreal (Китай)	Очень творческие, прямые и откровенные. Если они действительно взяли на себя ответственность за выполнение задачи, то, возможно, могут справиться очень хорошо.
Юань Юэ	председатель Zero Point Survey Group	Их умственные способности относительно просты, они не желают задумываться о сложных вопросах, они больше полагаются на интуицию, чем на официальную власть и принуждение к подчинению.
Чжэн Хунвэй	генеральный директор кондиционеров AUX	Очень умны, обладают высокой общей культурой, но слишком активны мыслительно.
Ван Чжихао	заместитель генерального директора компании Hisense	Они очень сильно ориентированы на себя, имеют способность к самостоятельному мышлению. Они

		обладают широким кругозором, но склонны к презрению к фальшивости, назиданиям и предпочитают подлинные вещи; их жизнь комфортна, но им не хватает терпения и устойчивости.
Чжао Бучэн	генеральный директор Carnegie Training (Китай)	Они имеют свой характер, свои идеи, энергичны и полны жизненной силы. Обладают обширными знаниями, но их гордость не сочетается с уверенностью в себе, у них не хватает устойчивости к сопротивлению; они легко падают духом в случае неудач.
Лю Шуан	Phoenix New Media	Слишком нетерпеливы, не могут определить свою профессиональную направленность, поэтому часто меняют работу.

*составлено автором по изученным материалам.

В марте 2016 года один из ведущих интернет-порталов в Китае по подбору персонала «Zhilian Zhaopin» провёл опрос среди соискателей «пост-90-х», используя онлайн-анкетирование, чтобы выяснить их отношение к рабочей среде, корпоративной культуре и профессиональному планированию. Изучив 15786 ответов, опрос выявил, что молодые китайцы младшего поколения стремятся к тому, чтобы их уважали, и отношение к работе у них более свободное.

Согласно статистике, предоставленной «Zhilian Zhaopin», в отличие от поколений 70-х и 80-х, которые ищут стабильность и высокую зарплату, «пост-90-е» считают, что работа — это не просто удовлетворение потребностей в существовании, а более важно, чтобы работа соответствовала их интересам и позволяла им реализовывать смысл своей жизни. 62% опрошенных «пост-90-х» говорят, что при выборе работы они в первую очередь смотрят на возможность развития своих интересов, в то время как только 38% участников опроса отдают предпочтение зарплате и компенсациям при выборе работы.

Судя по предпочитаемым видам работы, «пост-90-е» более уверены в себе, 76% опрошенных надеются заняться основной бизнес-деятельностью. Однако это не означает, что у них высокие запросы и низкие навыки: большинство опрошенных заявили, что они не против работать в роли помощника и даже 24% готовы выполнять базовую работу. Для «пост-90-х»

сама работа не является главным, главное - быть оценённым и иметь возможность проявить свою ценность, работая в основном направлении.

«Пост-90-м» важнее всего смотрят на будущее развитие, поэтому «много денег, мало дела» не является их рабочей мантрой. Результаты опроса ожиданий от работы в этой группе показали, что 81% «пост-90-х» надеются на продвижение в динамичной рабочей среде, только менее 20% из них хотят заняться скучной и спокойной работой, получая более лёгкую жизнь. Стоит отметить, что хотя «пост-90-е» готовы упорно работать и даже готовы работать сверхурочно, они не могут принять причины сверхурочных работ, не связанные с работой, такие как «не могу уйти, пока мой непосредственный руководитель не уйдёт».

Согласно результатам опроса, «пост-90-е» предпочитают свободную и открытую корпоративную культуру. 73% опрошенных согласны с тем, что «открытость, прозрачность и относительная свобода» являются наиболее идеальной корпоративной культурой, в то время как только 13% опрошенных могут принять традиционную корпоративную культуру – «строгий порядок, коллектив превыше личности».

Выросшие вместе с быстро развивающимся Интернетом, «пост-90-х» могут быть названы «поколением клавиатуры». Поэтому в различных неожиданных рабочих ситуациях «пост-90-е» наименее могут терпеть сбои в работе компьютера. Исследователи из «Zhilian Zhaopin» считают, что в эпоху Интернета+ сотрудники «пост-90-х» более заинтересованы в эффективности и переносимости рабочего оборудования, надеясь на то, чтобы быть оснащёнными более производительными рабочими инструментами, чтобы легко и гибко получать информацию и решать проблемы, максимально используя фрагментированное время и повышая рабочую эффективность.

Для будущего карьерного планирования «пост-90-е» проявляют более активную и инициативную позицию, чем прежние поколения. Традиционная модель «золотой тарелки» с высокой зарплатой, стабильностью и одобрением родителей больше не пользуется единогласным признанием общества, 64% опрошенных «пост-90-х» заявляют, что предпочитают работу в средних и малых предприятиях, где есть вызовы. Согласно исследованию портала «Zhilian Zhaopin», в связи с продвижением стратегии «Интернет+» в Китае, многие «пост-90-е» предпочитают средние и малые ИТ-компании с современной

системой управления, конкурентоспособными льготами и инновационной атмосферой, которые нравятся им больше, чем крупные компании с меньшим давлением конкуренции. Плоская структура управления и большой личный творческий простор соответствуют потребностям «пост-90-х» в поиске интересов и реализации своей ценности, поэтому эти предприятия получили много поддержки от соискателей работы из этой группы.

В отношении льгот и благ, предоставляемых компанией, «пост-90-е» более ценят «soft benefits», чем «hard benefits». По мнению опрошенных «пост-90-х», социальные взносы и фонды — это «стандартные» настройки компании, которые не являются ключевыми конкурентными факторами. «Мягкие льготы», такие как гибкий график работы, дополнительный оплачиваемый отпуск, постоянный автобус в компанию и т. д. более привлекательны для «пост-90-х».

Представители поколения «пост-90-е» в мире труда проявляют новые изменения, в основном, под влиянием экономической ситуации, что снижает их оценку заработной платы. Исследование, проведённое «Zhilian Zhaopin», показало, что «уважение к сотрудникам» превышает «совершенную систему льгот» и «конкурентоспособную заработную плату» и становится самым важным конкурентным преимуществом в глазах представителей поколения «пост-90-е» при выборе работодателя. Технический прогресс также позволяет молодым людям расширить свой кругозор, улучшить свой материальный и культурный уровень жизни, а также свои ценности, что в свою очередь переносится на требования к работе. Работа больше не является только средством заработка, а становится инструментом для получения качественной жизни и процессом реализации своей жизненной ценности. Таким образом, требования к работе со стороны представителей поколения «пост-90-х» также меняются.

На самом деле, свободный стиль работы и желание реализовать свою личностную ценность не являются исключительными чертами только для пост-90-х поколения. Влияние социокультурной среды и экономической ситуации в определённый период проявляется на поколениях людей, и нет чёткой границы между ними. Связанные с пост-90-ми поколением пост-85-е и пост-95-е также имеют сильное самосознание и даже желание изменить мир.

Отчёт о состоянии жизни молодых работников, которые относятся к поколению «пост-90-х», опубликованный компанией «58 Tongcheng» в 2019 году, показывает, что наиболее популярными отраслями для пост-90-х молодых работников являются: УЧР/административное

управление, информационные технологии/Интернет/коммуникации, строительство, самозанятые и образовательное обучение. Из-за характера отрасли, в области информационных технологий/Интернета/коммуникаций мужчин больше, чем женщин, а женщины чаще выбирают работу в области УЧР/административного управления.

Отчёт также показывает, что молодые профессионалы пост-90-х часто ставят интересы на первое место при выборе работы, а затем уже обращают внимание на перспективы карьерного роста. В целом, 79,2% молодых профессионалов пост-90-х довольны своим текущим состоянием работы, при этом женщины пост-90-х гораздо более удовлетворены своей работой, чем мужчины. Отсутствие возможности продвижения по карьерной лестнице является главной причиной недовольства молодых профессионалов пост-90-х своей текущей работой.

Для молодых пост-90-х на рабочем месте главным источником стресса является невозможность координировать время работы, жизни и самообразования (work-life balance), а также межличностные отношения и социальные контакты на рабочем месте. 37,9% пост-90-х в большинстве случаев работают сверхурочно, мужчины из пост-90-х работают сверхурочно чаще, чем женщины. Ритм работы в городах первого уровня более быстрый, а продолжительность рабочего дня выше, чем в городах других уровней. По сравнению с другими пост-90-ми, 26–27-летние наиболее заняты на рабочем месте, а процент тех, кто работает более 8 часов в день, также самый высокий в этой возрастной группе.

Компания Intel совместно с порталом «58 Tongcheng» опубликовала в Пекине «Отчёт об удовлетворённости своей работой пост-90-х сотрудников: как удержать их в компании?» (2017г.). Отчёт показал, что по сравнению с предыдущими поколениями, пост-90-е больше предпочитают работу, которая приносит удовольствие, а также хотят видеть различные варианты развития своей карьеры. 11,2% сотрудников, родившихся до 90-х годов, предпочитают работу, которая приносит удовольствие, и разнообразие в своей работе, в то время как доля сотрудников, родившихся после 90-х, составляет 19,9%.

Поколение пост-90-х, выросшее в окружении компьютеров и интернета, обладает ярко выраженными индивидуальными качествами, творческим потенциалом и не приверженностью к власти. Однако, их управлять кажется непростой задачей.

Основными требованиями пост-90-х сотрудников на рабочем месте являются уделять внимание возможностям развития, стремление к быстрому росту и отказ от скучной и однообразной работы, - заявила основатель и CEO портала «58 Tongcheng» Ван Сюаньцюань.

Исследователь в области управления отношениями Хань Цинфэн предложил, чтобы управлять пост-90-ми, необходимо найти точки их интересов, и сделать работу, которую они выполняют, имеющей смысл, и игрофикация работы - одно из направлений в будущем для разработки корпоративной культуры и управления сотрудниками.

Отчёт показывает, что время, которое пост-90-е сотрудники могут терпеть отсутствие повышения зарплаты, явно ниже, чем у сотрудников, родившихся до 1990 года. 52,3% пост-90-е сотрудников увольняются из-за отсутствия повышения зарплаты в течение двух лет, в то время как доля сотрудников, родившихся до 1990 года, составляет 20,5%. Независимо от того, являются ли сотрудники пост-90-ми, или они родились до 1990 года, главными причинами, по которым они полюбили свою работу, являются вызовы, возможность быстрого роста и признание и поощрение работы. Однако сотрудники, родившиеся до 1990 года, больше ценят хорошие отношения с коллегами, в то время как доля пост-90-е сотрудников, ценящих такие отношения, составляет 7,7%, по сравнению с 20,2% среди сотрудников, родившихся до 1990 года. В отличие от зарплатных и социальных льгот, пост-90-е сотрудники больше склонны увольняться из-за ограниченных возможностей развития и недостатка чувства достижения. Пост-90-е сотрудники более готовы к высокой интенсивности работы, но они хотят иметь разумные причины для переработки. Кроме того, по сравнению со сотрудниками, родившимися до 1990 года, у пост-90-х сотрудников очевидно более низкий уровень удовлетворённости рабочей средой, составляет 48,4%, по сравнению с 69% среди сотрудников, родившихся до 1990 года, при этом замедление компьютера и плохая сеть являются наиболее негативными факторами, влияющими на работу пост-90-х. Почти 80% сотрудников считают, что используемый в настоящее время рабочий компьютер снижает их производительность.

Директор по маркетингу в Китайском регионе Intel Чжан Ифан (Zhang Yifan) считает, что пост-90-е более сильно стремятся к цифровым продуктам и технологиям, и менее терпимы к бессмысленному ожиданию и низкой эффективности. На самом деле, старые компьютеры не только влияют на рабочее состояние сотрудников, но также постоянно увеличивают затраты на

персонал, время, обслуживание, рабочее пространство и операционные расходы. По этой причине Чжан Ифан заявляет: «Для предприятий выгоды, получаемые от повышения связанности сотрудников и производительности при замене компьютеров на новые, гораздо превышают затраты на замену старых компьютеров».

В процессе смены поколений и перемещения кадров офисное оборудование оказывает огромное влияние на творческие способности молодых сотрудников, а также связано с общей эффективностью бизнеса и рабочей средой предприятия. Новые компьютеры могут обеспечить более надёжную и эффективную рабочую поддержку для предприятий и сотрудников во всех аспектах, таких как стабильность, производительность, портативность и безопасность.

В 2022 году значительное количество представителей поколения «пост 00-х» вступило в трудовую жизнь. Согласно отчёту «Тенденции в трудовых отношениях в эпоху цифровых технологий 2022», опубликованному совместно Центром по развитию национального экономического института Пекинского университета и порталом по подбору персонала «Zhilian Zhaopin», доля резюме, поданных представителями поколения «пост 00-х» через портал «Zhilian Zhaopin», составила уже 25,6%, что делает их главными кандидатами на вакансии в интернете.

Основные выводы согласно результатам отчёта:

1. Отношение пост-00-х к недобросовестным действиям на рабочем месте: перед коллегами, которые сваливают ответственность, они не боятся высказать и выступить против несправедливости.

● Перед PUA на рабочем месте: 40% пост-00-е предпочитают игнорировать, более 30% сделает это обратно. (для справки: для китайских молодёжи PUA на рабочем месте относится к ряду методов контроля сознания, которые в основном применяются между руководителями и подчинёнными, с целью заставить подчинённых потерять себя, разрушить их уверенность в себе и суждения, и в конечном итоге подчинить компании полностью. PUA на рабочем месте обычно проявляется в следующем: «Ты такой тупой, ты ничего не можешь сделать правильно» - подавление психики через отрицание. «Ты молод, не думай так много» - внушение ложной надежды.)

● Пост-00-е более «праведны», чем их предшественники, 29,7% пост-00 готовы выступить в защиту дискриминируемых коллег.

- Почти 60% пост-00-х осмеливаются отказаться от выполнения действий, выходящих за рамки их обязанностей, когда их об этом просит старший персонал.

- 53,1% пост-00 никогда не отдуваются за чужую вину и спокойно относятся к сверхурочной работе.

2. Пост-00-е отличаются гибкостью и адаптивностью в межличностных отношениях и способны заботиться как о своих отношениях, так и о работе.

- 60% сотрудников заинтересованы в поддержании отношений с коллегами, а пост-00-е больше интересуются своим рабочим настроением.

- Отношение пост-00-х к руководителям: «подчинять руководителям» и «высказывать своё мнение» разделились поровну

- 35,8% пост-00 достаточно смелы, чтобы выдвигать креативные идеи, 40% пост-00-х любят ходить в туалет по большому с зарплатой

3. Самооценка пост-00-х и оценка от других: «Видеть — значит верить», все отзывы о них хорошие.

- Почти 50% сотрудников считают, что «пост-00-е реорганизуют рынок труда», и это заслуживает признания.

- Мнения о пост-00-х: их основными характеристиками являются способности к обучению, буйная фантазия (в хорошем смысле) и чувство юмора.

- Пост-00-е стали хорошими помощниками для старших сотрудников, 27% сотрудников высоко оценили креативность пост-00-х.

Таким образом, во второй главе был проведён методологический анализ поколений, который концентрирует внимание и базовые методы на социальной дифференциации и определяется связью параметров, критериев и временными (социально-историческими) особенностями каждого последующего поколения. Были рассмотрены основные социально-экономические подходы к определению и характеристике поколений Y-Z, были проанализированы основные особенности стратегий поведения представителей поколений Y и Z на рынке труда и в организации в Китае и России, сделан сравнительный анализ поколений Y и Z, а также рассмотрены их предпочтения и мотивации в работе.

Анализ показал, что представители поколений Y и Z в Китае и России имеют сходства, но также различия, которые связаны со спецификой социально-экономической обстановки стран и менталитетов и влияют на их поведение на рынке труда. Поколения Y обеих стран выросли в условиях экономического роста и потребительской культуры, в то время как поколение Z было свидетелем социальных и экономических трансформаций. Эти факторы отразились на мировоззрении и поведении. Организации должны учитывать при разработке стратегии управления персоналом. Компании должны постоянно улучшать свою методологию управления персоналом, учитывая мотиваторы и предпочтения сотрудников, предоставляя гибкие условия работы, обучение и развитие навыков, возможность удалённой работы, баланс между работой и личной жизнью, а также совершенствуя корпоративную культуру, систему вознаграждения и наказания, стиль лидерства, модель управления и коммуникации сотрудников и руководства. Взаимодействие и обратная связь между сотрудниками и руководством являются ключевыми для обеспечения наилучшего опыта работы и мотивации сотрудников поколений Y и Z.

ГЛАВА 3. ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОБИЛЬНОСТЬЮ ПОКОЛЕНИЙ Y-Z

3.1 Анализ практик управления человеческими ресурсами в компаниях России и Китая

В условиях растущей конкуренции на рынке труда эффективное управление персоналом является необходимым условием успешного функционирования любой компании. Сегодня наибольшую актуальность приобретает вопрос об управлении персоналом поколений Y-Z, которые уже представляют значительную часть работников на рынке труда и являются ключевой группой в плане будущего развития бизнеса.

Анализ практик управления человеческими ресурсами в компаниях России и Китая является важной задачей, поскольку эти страны являются крупнейшими экономическими игроками в своих регионах и существенно влияют на мировую экономику в целом. В данном параграфе будет проанализирована практика управления персоналом в компаниях этих стран на примере ООО «Комфортел» и «Huawei Technologies Co., Ltd.», а также будут оценены особенности применения технологий управления персоналом поколений Y-Z в этих двух компаниях.

Целью данного анализа является определение сходств и различий в подходах к управлению персоналом в компаниях России и Китая, а также выявление эффективных практик, которые можно применить в управлении персоналом поколений Y-Z в других странах.

Для анализа практики управления человеческими ресурсами в российской компании, автор проходила практику в компании ООО «Комфортел». Данная компания является провайдером услуг связи и телекоммуникаций, основанной в 1997 году в России, в данный момент численность компании составляет примерно 200 сотрудников. За свою более чем 25-летнюю историю компания приобрела репутацию надёжного и инновационного оператора связи, который постоянно расширяет свой бизнес и предлагает новые услуги.

Одной из ключевых отличительных черт компании ООО «Комфортел» является её широкий спектр услуг. Компания предоставляет услуги Интернета, телефонии, телевидения, облачных вычислений, а также решения для бизнеса, такие как IP-телефония и VPN. Благодаря

своей широкой экспертизе и опыту компания ООО «Комфортел» может предложить индивидуальный подход к каждому клиенту и решение наиболее сложных задач в области связи и телекоммуникаций.

Основными клиентами ООО «Комфортел» являются бизнес-клиенты, которые оценивают качество и надежность предоставляемых услуг. Среди клиентов компании такие крупные и известные компании, как «Русал», «Газпром нефть», «МегаФон» и многие другие. ООО «Комфортел» предлагает индивидуальный подход к каждому клиенту, который включает в себя разработку и реализацию индивидуальных проектов, поддержку и техническое обслуживание, а также обучение и консультации.

Компания ООО «Комфортел» является активным участником развития цифровой экономики в России. Она постоянно совершенствует свои технологии и услуги, чтобы удовлетворять растущие потребности своих клиентов. Компания разрабатывает собственные продукты и услуги, которые соответствуют самым современным требованиям рынка, а также постоянно сотрудничает с ведущими производителями оборудования и программного обеспечения. Сегодня ООО «Комфортел» предоставляет услуги более чем 50 тысячам клиентов в более чем 70 регионах России, имеет свои собственные сети и дата-центры, а также является активным участником развития цифровой экономики в России.

ООО «Комфортел» сотрудничает с такими крупными компаниями, как Samsung, Cisco, Huawei, Microsoft, Polysom и другими. Благодаря партнёрству с такими лидерами рынка Комфортел может предложить своим клиентам самые инновационные решения и технологии.

Одной из важнейших сфер деятельности компании является обучение и развитие персонала. ООО «Комфортел» предлагает широкий спектр обучающих программ и сертификационных курсов по технологиям связи, информационной безопасности, управлению проектами и другим направлениям. Комфортел является официальным партнёром таких образовательных организаций, как PMI (Project Management Institute), ITIL (Information Technology Infrastructure Library), Microsoft, Cisco и других.

ООО «Комфортел» также активно работает в области социальной ответственности. Компания регулярно оказывает благотворительную помощь детским домам, больницам, спонсирует спортивные мероприятия и другие социально значимые проекты.

В целом, ООО «Комфортел» – это компания, которая предлагает широкий спектр решений в области информационно-коммуникационных технологий и обучения, при этом она является надёжным и ответственным партнёром для своих клиентов и общества в целом.

При интервьюировании с Натальей Киржаевой - HR менеджером компании выяснилось, что в данной компании не было выявлено непосредственно связанных с поколенческой тематикой проблем, однако HR-менеджер компании заявила, что в компании существует проблема с текучестью новых сотрудников в течение испытательного срока или в первых 6 месяцев. По данным, предоставленным HR-менеджером, процент текучести новых сотрудников составляет 10%. Предполагается, что данная проблема связана с программой онбординга компании для новых сотрудников.

В. Ю. Чижикова в своей научной статье дала следующее определение: «Онбординг персонала — это, относительно, новое понятие в сфере подбора персонала в компанию. Это понятие полностью меняет парадигму процесса адаптации новых сотрудников. Онбординг персонала подразумевает собой демонстрацию новым сотрудником компании с её положительных сторон, иными словами, как привлекательный продукт.»⁵⁷

«Онбординг персонала» – это так же процесс формальных и неформальных процедур по принятию нового сотрудника, который начинается с момента подписания предложения о работе и может длиться до 1 года в компании, в зависимости от корпоративной культуры.

Для того, чтобы выяснить причины высокой текучести новых сотрудников, был разработан опросник. В результате исследования выяснилось, что все респонденты являлись представителями поколения Y. Это делает исследование в данной компании актуальным для дальнейшего исследования в рамках выполнения выпускной квалификационной работы.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Определить численность сотрудников компании, которые в данный момент работают на испытательном сроке, и те, кто не давно прошёл его (в течение последних 6 месяцев).
2. Изучить программы онбординг персонала в компании.

⁵⁷ Чижикова Валерия Юрьевна СИСТЕМА ОНБОРДИНГА ПЕРСОНАЛА КАК НОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ В ПАРАДИГМЕ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ // Кронос. 2022. №4 (66). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-onbordinga-personala-kak-novyy-element-v-paradigme-adaptatsii-novyh-sotrudnikov> (дата обращения: 17.04.2023).

3. Составить анкет-опросник и получить обратную связь.

4. Разработать новую программу онбординга или дать рекомендации по совершенствованию старой программы.

Объект и предмет исследования.

Исходя из гипотезы исследования объектом является сотрудников компании ООО «Комфортел», кто сейчас на испытательном сроке или не давно прошёл его (в течение последних 6 месяцев), а предметом является их степень удовлетворённости качеством программы онбординга.

Методика исследования.

Для проведения исследования были выбраны несколько методов: метод прямого наблюдения для определения численности, контент-анализ для изучения программ онбординга в компании, а также анкетирование и интервьюирование для составления анкет-опросников и получения обратной связи от сотрудников и HR менеджера.

Метод анкетирования — психологический вербально-коммуникативный метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов — анкета. В социологии анкетирование — это метод опроса, используемый для составления статических (однократное анкетирование) или динамических (при многократном анкетировании) статистических представлений о состоянии общества, общественного мнения, состояния политической, социальной и прочей напряжённости с целью прогнозирования действий или событий. Анкетирование — это способ выявления субъективного мира людей, их склонностей, мотивов деятельности, мнений; Способ выявления мнения группы, сообщества.

Выборочной совокупностью являются работники, которые сейчас работают в компании ООО «Комфортел» на испытательном сроке и не давно прошли его (в течение последних 6 месяцев). Численность сотрудников - 19 (7+12), численность сотрудников, прошедших опрос - 14.

Результаты анализа ответов, полученных в результате анкетирования, перечислены ниже:

- более половины опрошенных (57.1%) полностью удовлетворены программой онбординга, предоставленной компанией, а ещё 21.4% оценили её на 4 балла из 5 возможных. Однако

21,4% опрошенных оценили программу на 3 балла, что говорит о том, что есть ещё место для улучшения и доработки.

- более чем две трети респондентов (71,4%) считают, что они получили достаточное руководство и поддержку во всех аспектах в течение испытательного периода. Тем не менее, 28,6% респондентов считают, что им не хватало руководства и поддержки.
- большинство испытуемых (42,9%) полностью понимали содержание работы в течение испытательного периода. Также существенная доля испытуемых (35,7%) оценили своё понимание на 4 балла, что также является положительным показателем. Однако, есть и некоторое количество испытуемых (7,1%), которые оценили своё понимание на 3 балла, что может указывать на некоторые сложности в понимании работы. Кроме того, 14,3% испытуемых оценили своё понимание на ещё более низкий балл, что свидетельствует о серьёзных проблемах в понимании содержания работы. В целом, можно сказать, что большинство испытуемых имели хорошее понимание работы в течение испытательного периода, но некоторые испытуемые нуждаются в дополнительной помощи или объяснениях.
- только 21,4% респондентов считают, что им не нужны дополнительные указания или объяснения, большинство респондентов имеют чёткое представление о рабочих процессах и системах компании, однако им нужны дополнительные уточнения или объяснения (64,3%), а также есть те, кто считает, что у них нет чёткого представления о рабочих процессах и системах компании вообще (7,1%).
- большинство сотрудников (71,4%) довольны рабочей обстановкой и отношениями между коллегами, что является положительным результатом.
- Относительно корпоративной культуры, миссии, видения и ценностей компании, более половины респондентов (78,6%) имеют хорошее представление, что говорит о некоторой успешности компании в создании и продвижении своей культуры и ценностей.
- Анализируя ответы на вопрос об улучшении программы онбординга для повышения уровня удержания новых сотрудников, можно сделать вывод, что большинство опрошенных (36%) не видят необходимости в изменении программы. Однако, существует определённый процент опрошенных (27%), которые указали на нехватку системности и

структурированности информации, что является возможным улучшением программы. Также были предложены респондентами следующие способы улучшения:

1. тщательнее вводить в курс дела, рассказывать про ценности компании, чаще инициировать контакты между сотрудниками и обмен опытом между отделами (9%)
2. введение системы «наставничества» (9%)
3. разработка программы введения сотрудника и создание готовых решений/обучений (9%).
4. Некоторые опрошенные (9%) также выразили желание улучшить программу онбординга, но не указали конкретных способов.
5. В то же время есть и те, кто не знают, как улучшить программу (9%) или считают, что она уже устраивает их в нынешнем виде (9%).

В целом, можно сделать вывод, что программа онбординга компании ООО «Комфортел» получила много положительных оценок от своих сотрудников, которые находятся на испытательном сроке, однако стоит пересмотреть и улучшить программу в соответствии с мнением опрошенных для повышения уровня удержания новых сотрудников, в частности подготовить подробные инструкции для каждой должности, назначать наставника для новых сотрудников, внедрять цифровые технологии или приложение, чтобы зафиксировать важные инструкции и информацию для сотрудников, чтобы сотрудники смогли зайти туда, посмотреть или проверить важное для них сведение в любое время. Также советую сотрудникам высшего руководства проявить больше терпение и быть более открытым перед новыми сотрудниками, чтобы они не боялись задать любые вопросы в любое время.

Компания «Huawei Technologies Co., Ltd». – это многонациональная технологическая компания со штаб-квартирой в Шэньчжэне, провинция Гуандун, Китайская Народная Республика, специализирующаяся на производстве коммуникационного оборудования и бытовой электроники.

Основанная Реном Чжэнфэем в 1987 году, компания Huawei первоначально занималась производством телефонных станций, а затем расширила свою деятельность, включив в неё строительство телекоммуникационных сетей, предоставление операционных и консультационных услуг и оборудования компаниям в Китае и за его пределами, а также

производство коммуникационного оборудования для потребительского рынка. По состоянию на декабрь 2021 года в компании Huawei работают более 195 000 сотрудников, из которых около 107 000 были заняты в сфере исследований и разработок. Huawei имеет 21 научно-исследовательский центр, 36 совместных инновационных центров и 14 научно-исследовательских институтов (в более чем 10 городах за пределами Китая) по всему миру, с 2–4 научно-исследовательскими центрами в каждом институте. Компания известна своими большими инвестициями в НИОКР, потратив 845 млрд юаней на НИОКР в совокупности за первые десять лет до 2021 года (взято из финансового отчёта Huawei Group за 2021 год), включая 142,7 млрд юаней на НИОКР в 2021 году, занимая третье место в мире.

Huawei развернула продукты и услуги в более чем 170 странах и регионах, обслуживая 45 из 50 крупнейших операторов связи по состоянию на 2011 год, построив более 1500 сетей и обслуживая треть населения мира. В 2012 году Huawei обогнала Ericsson и стала крупнейшим в мире производителем телекоммуникационного оборудования, а в 2018 году обогнала Apple и стала вторым в мире производителем смартфонов после Samsung Electronics. В декабре 2018 года Huawei сообщила, что её годовой доход за год вырос до 108,5 млрд долларов США (на 21% по сравнению с 2017 годом). Huawei занимает 96-е место в списке Fortune 500 на 2022 год.

С 2020 года Huawei ненадолго стала номером один в мире по производству мобильных телефонов, однако затем её мобильный бизнес попал под полномасштабные санкции США, каскадом обрушившиеся на нескольких поставщиков, и ей пришлось обратиться к ОС Harmony OS (Harmony OS), бытовой технике и технологии самодвижущихся дорог, чтобы создать условия для экосистемы Huawei как новой точки прибыльности, при этом доля НИОКР в одно время составляла более 20%, что в девять раз больше, чем десять лет назад, а коммуникации и бизнес корпоративных клиентов также не сдался, продолжая развивать макет и пользуясь этим для раннего участия в предварительных исследованиях следующего поколения технологии 6G. Несмотря на серьёзный удар от санкций США и снижение доходов от продаж, компания сохранила свои лидирующие позиции в традиционном проекте базовых станций в материковом Китае благодаря огромному рынку.

Как выше отмечено, в компании сейчас работают более 195 000 сотрудников, согласно отчёту об устойчивом развитии компании в 2021 году, 70% сотрудников Huawei во всем мире

находятся в возрасте 30–50 лет, 2% - старше 50 лет и 28% - моложе 30 лет. Можно сказать, что компания Huawei полностью подходит как объект исследования данного параграфа.

Для проведения сравнительного анализа особенностей управления персоналом поколений Y и Z этих двух компаний были определены следующие параметры для сравнения:

- Корпоративная культура, миссия и ценности компании
- Система мотивации сотрудников и заботы о сотрудниках
- Система наставничества/менторства
- Особенности методики управления молодыми сотрудниками (поколений Y и Z)

1. Корпоративная культура, миссия и ценности компании

Миссия компании ООО «Комфортел»: формировать гармоничное сообщество бизнес-партнёров, основываясь на принципах ответственности, профессионализма и справедливости, страстно отдаваясь своему делу и достигая поставленных целей. Большинство респондентов опросника высоко оценили корпоративную культуру, миссию и ценности компании несмотря на то, что они присоединились к компании не давно. Это свидетельствует о достижении компанией определённого успеха в создании и продвижении своей культуры и ценностей. Согласно интерпретации Натальи, в компании присутствуют три ключевых ценности: ответственность, профессионализм и справедливость, которые охватывают большинство процессов, происходящих в компании.

Отсутствие барьера между топ-менеджментом компании и линейными сотрудниками является важной составляющей корпоративной культуры. Каждый сотрудник компании обращается друг к другу на «ты», вне зависимости от уровня занимаемой должности. Благодаря этому любой сотрудник может свободно общаться с собственником бизнеса, встретившись с ним случайно в коридоре. Наталья отмечает, что ООО «Комфортел» является небольшой компанией, которая не придерживается строгих регламентов и правил, а многие вопросы решаются мгновенно благодаря простой коммуникации и быстрой реакции на возникающие вопросы.

Кроме того, в компании существует пул корпоративных компетенций, используемых для оценки новых кандидатов на работу. Данные компетенции формируют портрет идеального сотрудника компании «Комфортел» и служат основой для формирования ценностей и принципов

корпоративной культуры. Названная система компетенций называется СОКОЛЕЦ, которая является аббревиатурой от следующих слов:

- Сообразительность
- Ответственность
- Коммуникабельность
- Обучаемость
- Любознательность
- Естественность
- Целеустремлённость

Данная система компетенций позволяет убедиться в соответствии кандидата требованиям компании и способствует формированию качественного персонала в компании.

В Китае компания Huawei известна своей культурой «волка». Культура «волка» Huawei означает, что компания выделяется своей корпоративной культурой, которая подчёркивает важность командной работы, стремление к превосходству, не бояться вызовов и рисковать. Huawei придерживается этой культуры с момента своего создания, полагая, что только через неустанную работу, смелость в инновациях и усердную борьбу можно достичь успеха в конкурентной среде.

Ядром культуры «волка» является «волк», потому что волк — это сильное животное с высокой степенью кооперации, способное выживать и размножаться в трудных условиях. Сотрудники Huawei рассматриваются как стая волков, нуждающихся в сильном коллективизме и понимании работы в команде, взаимной поддержке и сотрудничестве. Они также должны обладать чувствительностью восприятия и несгибаемой волей к победе, быть готовыми к борьбе, не бояться трудностей и продолжать стремиться к превосходству.

В культуре «волка» Huawei сотрудникам требуется быть бдительными, чувствительными и постоянно итерировать себя, учиться новым знаниям, повышать свои способности и качества, чтобы приспособливаться к быстро меняющимся рыночным и коммерческим условиям. Huawei надеется, что через передачу культуры «волка» будет создана мощная, развивающаяся команда, которая может реализовать долгосрочные цели компании.

В исследовании «Идеи, институты, люди: основы логики организации и культуры Huawei»⁵⁸ отмечается, что в современном управлении Huawei основным является гипотеза о человеческой природе. При формулировании стратегий предприниматели должны учитывать не только общие желания сотрудников, касающиеся богатства, власти и чувства достижения, но также желания и требования конкретных лиц, таких как руководители. Это представляет собой наиболее фундаментальное и ключевое предположение в организационном управлении. Следует отметить, что после проведения обширного анализа различных внутренних выступлений Рен Жэнфэя за последние несколько десятилетий, проведения более 100 интервью с руководителями Huawei и ссылок на академические исследования, консультант Huawei Тянь Тао и профессор Бизнес-школы NUS (National University of Singapore Business School) У Йаоцзун совместно создали «пирамиду потребностей знаниевых работников». Помимо сходств с «пирамидой потребностей» А. Маслоу, данная пирамида также обладает некоторыми тонкими различиями.



Рисунок 3.1. Пирамида потребностей знаниевых работников Huawei.

собрано из исследования «Идеи, институты, люди: основы логики организации и культуры Huawei»

Его основой являются материальные нужды и платформа для карьеры. По словам консультанта Huawei, у людей есть базовые материальные потребности, которые, казалось бы, очевидны, но на практике часто не учитываются из-за когнитивных искажений. Например, некоторые менеджеры считают, что знаниевые работники ценят реализацию своей личной ценности больше, чем размер своей заработной платы, или что молодые сотрудники пост-95-х и пост-00-х больше ценят свободную организационную атмосферу и карьерные возможности,

⁵⁸ Тянь Т. «Идея·система·люди: основополагающая логика организации и культуры Huawei». / Издатель: CITIC Publishing Group / Дата публикации: 2020–07/

нежели материальное благосостояние, так как они якобы являются единственными детьми и выросли в эпоху Интернета. Однако, эти выводы полностью противоречат его выводам, полученным после глубокого изучения Huawei.

Более десяти лет назад Тянь Тао обсуждал с одним из высших руководителей Huawei вопрос о том, согласятся ли поколения пост-80-е и пост-90-е с культурой Huawei. Тогда они отметили, что это представит огромные вызовы для будущего Huawei. Однако, когда они высказали свои опасения Рен Жэнфэю, он ответил: «пустые страхи! Разве пост-80-м не надо выживать?». Более десяти лет прошло, и пост-80-е и даже пост-90-е, выросли в бойцах и опорах различных организационных систем Huawei, что доказывает правильность утверждения Рен Жэнфэя.

Несмотря на огромные изменения, накопленные человечеством за десятки тысяч лет, основные человеческие потребности практически не изменились. Десять тысяч лет назад люди также стремились к удовлетворению материальных потребностей и духовному блаженству, стремились к власти и достижениям, как и через десять тысяч лет, только внешние проявления различны. Во время разговора с руководителем, ответственным за набор персонала в Huawei, Тянь Тао спросил её: «Как пост-95-е думают о зарплате?» Она ответила: «Они в первую очередь оценивают высокий размер, и очень прямы. Раньше, когда пост-80-е и пост-70-е обсуждали свои заработные платы, они были скрытными, и часто говорили, что «компания решает», но пост-90-е и пост-95-е говорят прямо.» Тянь Тао, что главной функцией управления является обнаружение и соответствие общим и постоянным принципам человеческой природы.

Тянь Тао считает, что для знаниевых работников присоединение к Huawei также связано с параллельным стремлением к карьерному развитию. Более двадцати лет назад, и даже десять лет назад, Huawei испытывала значительные трудности с привлечением лучших выпускников национальных университетов, таких как Пекинский и Цинхуа, потому что в их глазах Huawei не обладала ни мировым влиянием международных компаний, ни мощными ресурсами государственных предприятий. Таким образом, в начальный период Huawei придерживалась концепции привлечения тех молодых людей, кто «одинок и нищ, но полон амбиций»: «одинок и нищий» означает, что они стремятся к богатству, «полный амбиций» - означает, что они готовы вместе с основателем бороться за общую цель и расширять платформу.

После 2015 года, согласно данным, многие выпускники национальных университетов выбирают Huawei в качестве своего первого опыта для работы, а Huawei в последние годы привлекла множество выдающихся специалистов из лучших университетов мира. Кроме того, из 190 000 сотрудников Huawei более 40 000 являются иностранными специалистами, в основном учёными, техническими экспертами и другими специалистами, что свидетельствует о том, что платформа Huawei обладает привлекательностью для мировых лидеров в своей области.

Знаниевые работники обладают уникальными особенностями. Образование ведёт к развитию способностей, формированию независимой личности и свободного духа, а также к бдительности и протесту по отношению к порядку, одновременно поощряя амбиции и желание роста, стремление к изменениям и желание контролировать процессы, а также желание получать признание за свои успехи. Это составляет второй уровень «пирамиды потребности знаниевых работников», изображённой автором в его работе. Этот уровень включает в себя желание власти и желание достижения славы.

На вершине этой пирамиды находится чувство миссии. Руководители организаций, конечно, хотели бы, чтобы каждый член их команды имел дух миссии, однако это довольно сложно достичь. Это лишь идеальное стремление к идеальной организации, поскольку на самом деле в мире не существует идеальных организаций, людей, при этом и групп людей. Однако руководители компаний не могут оставаться бездействующими и предаваться низкой деятельности, в связи с этим.

Один из важных признаков выдающейся организации - её лидеры являются приверженцами миссионерства, а руководящий состав состоит из группы людей, обладающих сильным смыслом миссии, и в каждом уровне организации, от руководства до обычных сотрудников, действуют активные носители миссионерского духа. Такой дух миссии в значительной степени исходит не только из энергии индивида, но также из мощного влияния и стимуляции со стороны организации. Даже первоклассные знатоки, выпускники лучших университетов, после выхода в общество могут иметь чувство миссии, наряду с тем, что у них есть деньги и власть. Однако значительное количество людей становятся материалистами, нацеленными на власть и изощренный реализм с течением времени и с каждым днём

миссионерские ценности и идеалы выцветают из их жизни. С этой точки зрения, организационная платформа и культура являются особенно важными.

Huawei требует от сотрудников разных уровней различных вещей: высшие руководители должны иметь чувство миссии, средние уровни управления - чувство кризиса, а сотрудники на низшем уровне должны испытывать чувство голода. Это основное и механическое различие, которое не исключает и не отвергает наличие миссионерского духа у менеджеров и сотрудников на нижнем уровне. Чувство миссии является, конечно, необходимым для всех. Однако требования к духу миссии у высшего руководства являются жёсткими ограничениями и жёсткими условиями.

Проведя сравнительный анализ двух компаний в контексте корпоративной культуры, миссии и ценностей, можно сделать вывод о том, что корпоративная культура компании ООО «Комфортел» в значительной степени соответствует предпочтениям поколений Y и Z, выделенных в предыдущих разделах на основе социально-экономического анализа. Она способствует коммуникации между сотрудниками на всех уровнях компании, проста, прозрачна и минимизирует формализм, иерархию и бюрократию. В свою очередь, культура «волка» в компании Huawei выделяет трудолюбие, антихрупкость, стремление к постоянному совершенствованию, командный дух и др. Кроме того, стоит отметить, что в компании Huawei действует система динамической оценки сотрудников, которая предусматривает регулярную оценку производительности и уровня компетентности каждого сотрудника. Результаты оценки влияют на его должность и зарплату в компании. Если сотрудник несколько раз оказывается наименее продуктивным, он может быть уволен. Данная система призвана мотивировать сотрудников к постоянному улучшению своих показателей и компетенций, а также помочь компании оптимизировать распределение человеческих ресурсов и повысить производительность. Однако, данная практика также подвергается критике, так как может сопровождаться высоким уровнем конкуренции и стрессом для сотрудников, а также возникновением проблем со злоупотреблением властью со стороны руководителей при ее практическом применении. Наблюдается тенденция к постепенной потере актуальности культуры «волка» среди китайских молодых работников, что указывает на необходимость адаптации и изменения подходов в соответствии с характеристиками поколений «пост-80-х».

«пост-90-х» и «пост-00-х». Однако, важно отметить значимость подходов, связанных с учетом человеческой природы, в компании Huawei. Теория «пирамиды потребностей знаниевых сотрудников» эффективно используется в компании, и ряд мер и мотивационных подходов, реализованных в соответствии с данной теорией, значительно помогли компании удерживать ценных сотрудников.

2. Система мотивации сотрудников и заботы о сотрудниках.

Согласно информации, представленной HR-менеджером компании ООО «Комфортел», сотрудники не обладают акциями компании, а система материальной мотивации практически для всех сотрудников связана с бизнес-результатами или результатами их конкретной деятельности. В основном, оплата труда состоит из окладной части и премии за конкретный результат, такой как процент от маржи с проектов или премия за количество лидеров. Таким образом, сотрудники могут влиять на свой уровень дохода, увеличивая результативность своей работы и принося больше пользы компании. Несмотря на то, что опрос провели только среди новых сотрудников компании, по вопросу о заработной плате и соц. пакетов компании более половина респондентов (50%) довольны или очень довольны, но есть и те, кто не доволен (42,8% оценили на 3 или ниже). Согласно информации, представленной HR-менеджером, заработная плата респондентов, которые приняли участие в опросе, находится в диапазоне от 32 000 до 75 000 рублей в месяц. Что касается социального пакета, представляемого компанией, то туда входят: возмещение расходов на мобильную связь (рабочий номер), ДМС по запросу после 1 года работы (ограниченное количество ДМС на каждый отдел), полную или частичную компенсацию обучения (по согласованию с руководителем), комфортное рабочее пространство с вкусным бесплатным и безлимитным кофе и чай, дополнительная оплата отпускных до уровня среднего дохода (с учётом КРП и премий), возможность удалённой работы в личных обстоятельствах, несколько комфортабельных зон отдыха в офисе со столами для настольного тенниса, кикером, библиотекой и капсулой для отдыха.

Согласно заявлению Натальи, компания ООО «Комфортел» находится на ранней стадии развития системы заботы о своих сотрудниках. В настоящее время, компания не имеет целенаправленного подхода к решению этого вопроса, скорее забота о сотрудниках выражается в соблюдении базовых ценностей и принципов, а также в комфортной корпоративной культуре,

предоставляя возможность обсудить любой волнующий вопрос с руководителем или генеральным директором компании.

Основываясь на чувственном и рациональном понимании многоуровневых потребностей и желаний знатоков, компания Huawei исследовала и разработала серию систем мотивации.

1) Инновационная система мотивации, связанная с распределением богатства.

Во-первых, это широко распространённая среди сотрудников система владения акциями. Владение акциями среди сотрудников является распространённой практикой в мировых компаниях, но система широкого распространения акций среди сотрудников в Huawei, по числу владеющих акциями, должна быть одной из наиболее распространённых среди незарегистрированных компаний в мире. Кроме того, в структуре акционеров Huawei нет никаких внешних инвестиций, таких как рисковый капитал, что отличает его от большинства мировых крупных компаний. Другими словами, в 100%-й акций Huawei нет чистых «лакомствщиков». Его вкладчики также являются работниками, каждый из акционеров является «двойным жителем» - капиталистом и трудящимся. В эти годы с появлением пенсионеров-владельцев акций, в числе акционеров Huawei также появилась часть чистых «лакомствщиков», но они без исключения были сотрудниками Huawei, и их доли акций были получены через «двойной вклад» - трудовой вклад + вклад денежных средств, а не просто оплата денежных средств.

Однако мы также должны заметить, что Huawei не достигла цели «все работники имеют акции компании», ограниченная законом о компаниях Китая и некоторыми требованиями Huawei по акционерному статусу не позволяют иностранным сотрудникам и некоторым новым сотрудникам иметь акции Huawei. К концу 2018 года из 180 тысяч сотрудников около 90 тысяч являются акционерами Huawei, и многие из акционеров имели небольшие доли из-за недавнего присоединения или низкого уровня занимаемой должности, их источником дохода были в основном зарплата, премии и льготы.

30 лет назад Huawei принял стратегию стимулирования оплаты труда, которая была относительно радикальной. Это был выбор, который был сделан под давлением, а также связан с личным опытом, идеалами и ценностями основателя компании. Как находить, развивать и использовать таланты — все эти вопросы важны, но самая фундаментальная и простая идея

заключается в том, чтобы устанавливать высокую цену на человеческий капитал, устанавливать высокие цены на умы и навыки. За время, проведённое автором в контакте с Huawei в течение более 20 лет, самое запоминающееся — это то, что Huawei почти каждый год повышает зарплату своим сотрудникам. В течение первых восьми лет многие сотрудники получали повышение зарплаты несколько раз в год, как сказал бывший менеджер высшего руководства Huawei Цао Иань, который руководил отделом, разрабатывавшим первый программно-коммутируемый обменный коммутатор Huawei S&C08-2000, большинство сотрудников получали повышение зарплаты 12 раз в год, что означает, что среднее повышение зарплаты составляло один раз в месяц. Согласно точке зрения автора, материальные стимулы являются первичными механизмами, которые предоставляются компанией для стимулирования работников и соответствуют базовым потребностям каждого работника — материальным нуждам.

2) Открытая система мотивации на основе распределения власти.

По словам Д. Дрюкера, в течение более ста лет управленческая наука главным образом занималась не знаниями рабочих, что позволило увеличить эффективность труда в несколько раз. Однако в области управления знаниями у нас нет чёткой теории и операционной системы. Huawei — это не только китайская высокотехнологичная компания, входящая в список Fortune 500, но и 190 тысяч сотрудников, главным элементом которых являются высококвалифицированные специалисты из 165 стран мира. Huawei максимально стимулирует их личную энергию и творческий потенциал, а также объединяет их в чрезвычайно конкурентоспособную суперкоманду. Очевидно, что группа высшего руководства Huawei ограничена в том, что она может почерпнуть из традиционных теорий и методов управления. В «слепой зоне» им пришлось искать и внедрять ряд позитивных способов. К ним относятся как уникальный набор стимулов к богатству, так и механизм распределения власти.

Пирамида потребности знаниевых работников включает второй уровень — «власть + чувство славы». Несмотря на то, что в организации не знаниевые работники также могут иметь желание на власть, у знаниевых работников данное желание, как по широте, так и по силе, значительно выше. В некотором смысле университеты — это не только храм знаний, но и имеют две главные функции: помочь людям построить свою структуру мышления и расширить

амбиции их личностного развития. Первое — это перевод знаний в навыки и компетенции, а второе — это неквалификационные качества, которые отвечает за управление навыками, такие как воля, ожидания, лидерство. Знаниевые работники — это особая группа людей, обладающих способностями и амбициями, у которых врождённое эмоциональное предпочтение к власти.

Как Huawei удовлетворяет, распределяет, управляет и балансирует потребности во власти среди знаниевых работников, является классическим кейсом для изучения управления властью, который заслуживает внимания. Прежде всего, это полное освобождение и делегирование власти. Во время интервью автор общался с некоторыми старыми сотрудниками Huawei, которые говорили: «Босс думает очень ясно: эти люди приходят не только за деньгами, но и за властью». Поэтому Huawei создала культуру предоставления и делегирования власти. С самого начала Рэн Цзянфэй распределял власть на человеческие, финансовые и управленческие ресурсы среди разных людей, предоставляя их новым, недавно присоединившимся к компании молодым сотрудникам, что является весьма удивительным. Если это происходило в нынешних условиях, что Рэн Цзянфэй не обладает непосредственной властью на людей, финансы и управление, это ещё можно понять, так как система принятия решений и механизм контроля в Huawei уже относительно зрелые и систематизированные. В ранний период управления Huawei системы управления были грубыми и хрупкими, Рэн Цзянфэй полностью освобождал и делегировал власть, чтобы удовлетворить потребности молодых знаниевых работников в чувстве власти и достижениях, и тогда они смогли все вместе работать для достижения цели.

Ещё одна цель полного делегирования власти - снижение её редкости. Тянь Тао отмечает, что более 20 лет назад, когда он впервые познакомился с Huawei, часто встречался с людьми из компании, которые давали ему визитки с названием «вице-президент компании Huawei» или «вице-президент отдела X компании Huawei». За год он получал десятки таких визиток с титулами вице-президентов. По прошествии времени, Тянь Тао понял, что это было сделано как для удовлетворения потребностей клиентов, так и для повышения чувства достижения у сотрудников. По сведению старших менеджеров Huawei, у компании, может быть, несколько тысяч есть людей с титулом вице-президента.

Процесс конструирования ценности компании является одним из главных заданий для её лидеров. Компания Huawei, будучи технологическим предприятием, выдвигает миссию не

только создания и продажи оборудования, но и осуществления «мечты клиентов», продвижения идеала «всеобщего подключения» в человеческих идеалах. Ранее было упомянуто, что в поиске работы молодые работники пост-90-х и пост-00-х больше обращают внимание на свои интересы и значение работы, чем на высокую заработную плату. Организация Huawei отлично понимает и использует эту психологическую особенность молодых работников. Она связывает свою миссию с возрождением нации китайского народа и экономическим развитием Китая, используя высокий уровень патриотизма среди молодёжи для создания более тесной связи между корпоративной культурой и сотрудниками, что успешно повысила уровень лояльности всех сотрудников. В сочетании с высокой заработной платой этот подход помогает молодым работникам реализовать свои потребности в работе, которая не только интересна и значима, но и позволяет им получать высокий доход. Как следствие, Huawei стала идеальным местом для работы для нового поколения китайских выпускников.

В компании Huawei работает почти 2000 человек, которые начали свою карьеру в компании сразу после окончания учебного заведения и уже более 20 лет работают в компании, большинство из них буквально каждый день находятся в состоянии насыщенной борьбы. Если в ранний период их борьба была обусловлена жаждой материального и властного успеха, то когда они уже достигли материального благополучия и заняли высокие посты в компании, почему же они продолжают борьбу, словно вечный двигатель? Вероятно, это не только вопрос ответственности, они постепенно превратились из состояния «экономического человека + миссия» в «миссия + материальное вознаграждение», где духовное и смысловое стремление стали основной движущей силой борьбы, даже до такой степени, что это стало инстинктивной силой. Конечно, они являются результатом многолетнего отбора, но этот процесс отбора и изменения всё ещё продолжается.

3) Система заботы о сотрудниках.

Huawei, как компания с 190 тысячами сотрудников, имеет очень хорошо развитую систему заботы о своих сотрудниках. Система заботы о сотрудниках Huawei включает в себя 3 основные модуля: профессиональную заботу, праздничную заботу и семейную заботу. Профессиональная забота предоставляет помощь сотрудникам в адаптации к работе, от периода испытательного срока до профессиональной переподготовки, включая помощь при увольнении. Компания

систематически продвигает свою концепцию «люди — это главное». Праздничная забота означает, что на праздники компания предоставляет подарки и денежные поощрения своим сотрудникам. Семейная забота включает заботу о здоровье, дне рождениях, детях и родителях, чтобы помочь сотрудникам балансировать работу и личную жизнь. Кроме того, компания предоставляет специализированные услуги по психологической помощи и может решать эмоциональные проблемы сотрудников, предоставляя отпуска по личным обстоятельствам, такие как потеря любимого человека или развод.

Механизм стимулирования управления персоналом Huawei представляет собой уникальную комбинацию материальных, духовных и культурных стимулов, которые удовлетворяют как материальные, так и духовные потребности сотрудников. Три аспекта механизма стимулирования взаимно независимы и взаимодополняют друг друга, что привлекает и удерживает высококвалифицированных специалистов, повышает их эффективность и лояльность. Однако, несмотря на это, стимулирующая система Huawei также имеет свои недостатки и требует дальнейшего усовершенствования.

Проведя сравнительный анализ систем мотивации и заботы о сотрудниках двух компаний, можно заключить, что система мотивации и заботы о сотрудниках в ООО «Комфортел» является стандартной и простой в сравнении с системой компании Huawei. Однако, следует учитывать, что компания Huawei является крупнее ООО «Комфортел» по масштабу, и поэтому данное сравнение не является адекватным. Рекомендуется, при наличии финансовых возможностей, разработать более комплексную и многообразную систему мотивации и заботы о сотрудниках для сотрудников ООО «Комфортел».

3. Система наставничества/менторства.

Согласно заявлению HR-менеджера компании ООО «Комфортел», в настоящее время в компании отсутствует система наставничества. Вместо этого, руководители отделов выполняют роль наставников, которые помогают адаптироваться и обучают новых сотрудников. Однако, результаты опросника показали, что в компании существует необходимость во введении системы наставничества/менторства. 28,6% респондентов опроса заявили, что им не хватало руководства и поддержки в течение испытательного срока. Кроме того, только 42% респондентов полностью понимали содержание работы в течение испытательного периода,

21,4% не требовали дополнительных указаний или объяснений на работе, а большинство респондентов нуждались в дополнительных уточнениях или объяснениях (64,3%). Также была высказана рекомендация ввести систему наставничества, что подчёркивает актуальность данной практики. Рекомендуется компании ООО «Комфортел» разработать систему наставничества/менторства для сотрудников, чтобы обеспечить им достаточную поддержку и помощь в начале работы и ускорить их адаптацию в компании.

Конфуций когда-то сказал: «Когда трое в пути, то один из них несомненно может быть моим Учителем»⁵⁹. Huawei, как компания, придерживается этой философии, поэтому она внедрила в своей компании систему менторства для всех сотрудников. Система менторства Huawei похожа на систему ученичества в государственных предприятиях, но отличается от неё. Для старых сотрудников, переведённых на новые должности, вне зависимости от их опыта и звания, компания назначает ментора. Ментор может быть с меньшим стажем работы и меньшим опытом, но с выдающимися результатами на своей должности. В Huawei сотрудники, которые работают в компании всего 1–2 года, также могут стать менторами.

Компания Huawei также имеет систему стимулирования менторов. Для того чтобы обеспечить эффективную работу системы менторства, компания предоставляет материальное вознаграждение в размере 300 юаней в месяц, а также проводит периодические оценки менторов. Те, кто получил звание «Отличный наставник», могут получить премию в размере 500 юаней. Кроме того, компания устанавливает ещё дополнительное правило. Сотрудники, которые не занимали должности ментора, не могут быть повышены до должности руководящих должностей; Менторы, которые не могут продолжать занимать должность наставника, не могут продвигаться по карьерной лестнице.

Компания Huawei выбирает менторов на основе их реальных компетенций и профессионализма, не зависимо от стажа работы. Кто бы ни был, если сотрудник продемонстрировал выдающиеся результаты в своей работе, он может стать ментором, что является стимулом для новых сотрудников. В соответствии с правилами компании, если менти не выполняет работу должным образом, ментор не сможет быть повышен по карьерной

⁵⁹ Конфуций. / «Лунь Юй»

лестнице, и, в определённых случаях, даже может быть понижен. Таким образом, менторы вынуждены нести ответственность за подготовку своих менти.

В контексте достоинства системы менторства в компании Huawei, можно выделить следующие три аспекта:

1. Повышение чувства славы у сотрудников. Для тех, кто становится ментором после короткого периода работы в компании, возрастает степень требовательности к самому себе, и эти сотрудники становятся лидерами и примерами для новых работников.

2. Для новых сотрудников менторы могут помочь быстрее приспособиться к компании, быстрее принять корпоративные ценности и культуру.

3. Благодаря системе менторства на всех уровнях компании создаётся благоприятная рабочая среда и повышается исполнительная способность всех уровней и отделов.

Многие сотрудники в частных компаниях переходят из одной компании в другую, и поэтому обучение новых сотрудников на рабочем месте является большой проблемой. Система менторства компании Huawei является наиболее эффективным способом решения этой проблемы. Кроме того, для большинства частных компаний система менторства является способом экономии больших затрат на обучение.

Проведя сравнительный анализ компании Huawei и компания ООО «Комфортел», можно сделать несколько выводов. Обе компании являются игроками в индустрии телекоммуникации и обладают определённым масштабом в данной отрасли. Основной кадровый состав обеих компаний составляют сотрудники поколения Y и Z. Несмотря на отсутствие проблем с удержанием персонала поколений Y и Z в обеих организациях, существует потенциал для дальнейшего развития и усовершенствования. В компании ООО «Комфортел» на сегодняшний день основной принцип борьбы с текучестью персонала заключается в качественном отборе кандидатов. Организация следует принципам системы СОКОЛЕЦ, в рамках которой отдаётся предпочтение соискателям, которые разделяют ценности и принципы компании, а также схожи с ней по духу. Такой подход к набору персонала считается эффективным в долгосрочной перспективе.

Компания Huawei, в которой большинство сотрудников являются представителями пост-80-х и пост-90-х, сумела использовать трудовые ресурсы более чем 190 тысяч сотрудников

со всего мира. Её стратегия управления персоналом обладает элементами, которые могут быть изучены и воспроизведены в других организациях, например, справедливая система поощрения и наказаний для сотрудников, щедрая система материального вознаграждения, тесная связь корпоративной культуры с сотрудниками, прозрачная и систематизированная система продвижения. Все это делает компанию очень привлекательной для молодых и амбициозных сотрудников пост-90-х и пост-80-х, которые сталкиваются с проблемой содержания семьи. Кроме того, система менторства, внедрённая по всей компании Huawei, также является одним из примеров, которые могут быть использованы в других организациях. Для молодых сотрудников наличие ментора на рабочем месте, чётких инструкций и возможности задавать вопросы являются очень важными факторами.

Однако, в отличие от Huawei, компания ООО «Комфортел» страдает от отсутствия структурированной системы должностных инструкций, что создаёт затруднения у новых сотрудников в адаптационный период. В связи с этим, рекомендуется компании разработать соответствующие инструкции. Кроме того, следует отметить, что система менторства, внедрённая по всей компании Huawei, заслуживает внимания. Согласно этой системе, каждый сотрудник компании имеет своего ментора на каждой должности, что позволяет избежать ситуаций, когда работник не понимает свою работу, но не осмеливается задавать вопросы. В итоге это может привести к повышению уровня самооценки и удовлетворённости работой, что соответствует потребностям молодого поколения сотрудников пост-80-е и пост-90-е, которые часто нуждаются не только в материальном вознаграждении, но и в признании их достижений и значимости. Также рекомендуется компании ООО «Комфортел» разработать более комплексную и интересную систему мотивации сотрудников и заботы о сотрудниках при финансовой возможности для лучшего удержания ценных сотрудников.

В мире не существует идеальной системы управления персоналом, и компания Huawei также имеет свои недостатки в управлении. Один из таких недостатков заключается в жёсткой системе оценки, которая может быть трудна для принятия сотрудникам пост-80-м и пост-90-м, предпочитающим более свободный стиль работы. Кроме того, полумилитаризованное управление и отсутствие «плоского» менеджмента могут быть неприемлемы для молодых сотрудников. Как уже упоминалось, молодое поколение сегодня предпочитает более свободную

корпоративную культуру, что противоречит культуре «волка» в Huawei. Компания Huawei представляет собой особый случай, поскольку является одной из крупнейших телекоммуникационных компаний в Китае и уже обладает значительной конкурентоспособностью. Кроме того, дополнительно высокие материальные стимулы и концепция «трудящие — это основа» делают её относительно лёгким местом для удержания талантов. В целом, Huawei является хорошим выбором для тех, кто может принять строгую корпоративную культуру, ищет справедливость на рабочем месте и имеет высокие материальные потребности. Для достижения целей по привлечению и удержанию квалифицированных сотрудников, предприятиям рекомендуется проводить работу по оптимизации корпоративной культуры в соответствии с предпочтениями молодых сотрудников. Такие мероприятия могут повысить привлекательность компании для данного сегмента работников и снизить риски текучести кадров.

3.2 Рекомендации по совершенствованию методов управления текучестью персонала поколений Y-Z в цифровой эпоху (на основе проведенных опросов)

В предшествующих параграфах было отмечено, что модель поведения поколений Y и Z на рынке труда и их отношение к работе значительно изменились в связи с культурными, экономическими, политическими и социальными изменениями в обществе, а также в результате быстрого развития Интернета. В настоящей цифровой эпохе крайне важно рассмотреть инновационные подходы к управлению текучестью персонала поколений Y-Z с целью успешной адаптации и развития организаций. В данном исследовании были разработаны две версии опросника на русском и китайском языках, содержащие одинаковый контент, для изучения особенностей поколений Y и Z на рынке труда.

Описание методологии опросника.

Опросник состоит из трех частей. Первая часть содержит вопросы о возрасте и опыте работы респондентов, чтобы понять, к какой возрастной группе они относятся и есть ли у них опыт работы. Вторая часть разработана для тех, кто уже имеет опыт работы, и содержит вопросы о мотивации к работе и качествах, которые они ценят в работодателях и т. д. Третья часть предназначена для тех, кто никогда не работал, и включает в себя вопросы о том, что их мотивирует начать работать и что они ожидают от своей первой работы.

Описание полученных данных.

На опросник на русском языке ответили 175 человек, среди них 45,1% относится к поколению Y, 54,3% относится к поколению Z.

Опросник на китайском получил 111 ответов, среди всех респондентов, 7,2% относятся к пост-80-м; 53,15% относятся к пост-90-м; 37,84% относятся к пост-00-м (табл.3.1.).

Таблица 3.1.

Структура возрастных групп респондентов России и Китая*

Поколенческие группы (Россия)	Процент	Поколенческие группы (Китай)	Процент
Поколение Y	45,1%	Пост-80-е	7,2%
		Пост-90-е	53,2%
Поколение Z	54,3%	Пост-00-е	37,8%

Количество респондентов	175	Количество респондентов	111
-------------------------	-----	-------------------------	-----

*составлено автором на основе результатов опросников.

Среди всех российских респондентов, у 65,1% уже есть опыт работы, а среди китайских респондентов 82,9% уже имеют опыт работы.

Выводы, сделанные на основе глубинного анализа результатов опросников:

Обе выборки имеют примерно одинаковую долю людей, работающих по полному графику (около 40–45%), и сравнимо малое количество фрилансеров (около 9%). Разница в процентной доле людей, работающих по неполному графику или не работающих в настоящее время, также не существенна.

Большинство российских респондентов высоко оценивают своё удовлетворённость нынешней работой, но процент российских респондентов, которые не удовлетворены, (оценили на оценку ниже 3) на 7,4 % выше, чем китайских респондентов. Российские респонденты в среднем оценили удовлетворённости своей нынешней работой на оценку 3.73, китайские- на 3.69, где 1- очень не удовлетворён, 5- очень удовлетворён. (табл.3.2.)

Таблица 3.2.

Часть 2. Вопрос 2. Насколько вы удовлетворены своей нынешней работой? *

Варианты ответов	Процент полученных ответов от российских респондентов	Процент полученных ответов от китайских респондентов
5	23,8%	14,8%
4	40%	35,8%
3	25%	42%
2	6,3%	6,2%
1	3,8%	1,2%
Средняя оценка	3.73	3.69
Количество актуальных ответов:	80	81

*составлено автором на основе результатов опросников.

На мой взгляд, причины того, что большинство китайских сотрудников оценили свою степень удовлетворённости нынешней работой на среднюю оценку (оценка 3), является тем, что в Китае закон о труде часто не соблюдается предпринимателями, и большинство сотрудников

компаний придётся работать сверхурочно. Сейчас 2 выходные дня в неделю для сотрудников в Китае уже являются редким случаем. Большинство сотрудников придётся работать по 6 дней в неделю. Однако при этом они получают высокую зарплату от своего труда. Кроме того, уровень удовлетворённости работой может зависеть от психологических факторов, таких как степень личной мотивации, уровень стресса и уровень удовлетворения от выполненной работы. Если российские работники имеют большую мотивацию и чувствуют большое удовлетворение от выполненной работы, то это также может объяснить высокий уровень удовлетворённости работой.

Для тех, у кого уже есть опыт работы, сотрудники обеих стран высоко ценят фактор «размер денежных доходов» в своей работе, но китайские сотрудники менее ценят этот фактор. Для сотрудников обеих стран не так важен социальный статус, который даёт своя работа. Стоит отметить, что «социальный пакет» является очень важным фактором для китайских сотрудников, это связано с законом о труде Китая - предприниматели могут сами определить ставку начисления по социальным взносам для сотрудников в диапазоне, установленном государством. Можно сделать вывод, что хороший социальный пакет позволяют компании повысить свою конкурентоспособность. Кроме того, респонденты обеих стран высоко ценят стабильность работы, это может быть связано с наступившим VANI-миром. Кроме того, российские респонденты больше ценят рабочую атмосферу и отношение и коллегами, чем китайские респонденты (64,9% к 43,5%) (табл.3.3.).

Таблица 3.3.

Часть 2. Вопрос 3. Что для Вас является самым важным аспектом на работе? *

Российские респонденты	Процент полученных ответов	Китайские респонденты	Процент полученных ответов
Ответы, которые выбрали больше всего		Ответы, которые выбрали больше всего	
размер материальных доходов	92,1%	размер материальных доходов	76%
возможности для роста и реализации своих способностей	75,4%	стабильность работы и социальный пакет компании	46,7%
рабочая атмосфера и отношение и коллегами	64,9%	рабочая атмосфера и отношение с коллегами	43,5%

возможности карьерного роста и продвижения по службе	62,3%	рабочая среда	41,3%
содержание работы	56,1%	социальный пакет	38%
Количество актуальных ответов:	114		92

*составлено автором на основе результатов опросников.

Сотрудники обеих стран в основном работают для того, чтобы развивать свои профессионализм, навыков и способности, реализовать личные мечты и зарабатывать деньги, чтобы содержать семью. Стоит отметить, что 6,5% (6 человек) китайских респондентов указали, что они не знают, ради чего они работают, в то время только 0,9% (1 человек) из российских респондентов выбрали этот вариант (табл.3.4.).

Таблица 3.4.

Часть 2. Вопрос 4. Ради чего Вы работаете? *

Русские респонденты	Процент полученных ответов	Китайские респонденты	Процент полученных ответов
Ответы, которые выбрали больше всего		Ответы, которые выбрали больше всего	
Ради роста профессионализма, навыков и способности	68,4%	зарабатывать деньги, чтобы содержать семью	69,6%
реализовать личные мечты	63,2%	Ради роста профессионализма, навыков и способности	48,9%
зарабатывать деньги, чтобы содержать семью	62,3%	Чтобы находить смысл жизни	38%
Вносить вклад в общество	21,9%	рабочая среда	41,3%
Чтобы находить смысл жизни	14,9%	Вносить вклад в общество	28,3%
Количество актуальных ответов:	114		92

*составлено автором на основе результатов опросников.

Для респондентов обеих стран, важнейшим мотиватором к работе является материальное вознаграждение. Однако, для китайских респондентов этот показатель занимает более низкое место, чем для российских. Для российских респондентов, следующим важным мотиватором после материального вознаграждения стало ощущение достижения успеха, когда задача выполнена, тогда как для китайских респондентов это совершенствование способностей и навыков. Также стоит отметить, что для китайских респондентов страсть и стремление к карьере занимает менее важное место, чем для российских респондентов. Кроме того, оба

образца респондентов поставили оценку и признание высшего руководства на последнее место среди возможных мотиваторов (табл.3.5).

Таблица 3.5.

Часть 2. Вопрос 5. Как Вы думаете, что является самым важным мотиватором для Вас к работе? *

Российские респонденты	Процент полученных ответов	Китайские респонденты	Процент полученных ответов
Ответы, которые выбрали больше всего		Ответы, которые выбрали больше всего	
Материальное вознаграждение	80,7%	совершенствование способностей и навыков	59,8%
ощущение достижения успеха, когда задача выполнена	66,7%	ощущение достижения успеха, когда задача выполнена	55,4%
совершенствование способностей и навыков	56,1%	материальное вознаграждение	53,2%
страсть и стремление к карьере	30,7%	Смысл содержания и ценность работы	45,7%
Количество актуальных ответов:	114		92

*составлено автором на основе результатов опросников.

При трудоустройстве или найме сотрудника в России соответствие содержания работы со специальностью сотрудников не является важным фактором по сравнению с ситуацией в Китае (табл.3.6).

Таблица 3.6.

Часть 2. Вопрос 6. Ваша текущая работа связана с вашей специальностью? *

Ответы, которые выбрали больше всего	Процент полученных ответов от российских респондентов	Процент полученных ответов от китайских респондентов
Да	35,3%	51,9%
Нет	61%	46,9%
Другое: частично	3,6%	
Количество актуальных ответов	82	81

*составлено автором на основе результатов опросников.

Уровень связи текущей работы с интересами респондентов в России выше, чем в Китае. Это может быть связано с различиями в культуре труда и ожиданиями по отношению к работе в обоих странах. Кроме того, это может иметь важные последствия для управления персоналом, так как люди, чья работа связана с их интересами, склонны быть более мотивированными,

продуктивными и довольными своей работой, что может привести к лучшим результатам для компании (табл.3.7.).

Таблица 3.7.

Часть 2. Вопрос 7. Ваша текущая работа связана с вашими интересами? *

Ответы, которые выбрали больше всего	Процент полученных ответов от российских респондентов	Процент полученных ответов от китайских респондентов
Да	75,6%	63%
Нет	22%	37%
Другое: относительно да	1,2%	
Другое: сложно сказать, что связана		1,2%
Количество актуальных ответов	82	81

*составлено автором на основе результатов опросников.

Большинство (73,2%) российских респондентов согласны с миссией компании (оценили на 4 и 5), в то время как только 43% китайских респондентов оценили на 4 и 5. Кроме того, китайские респонденты больше склонны оценивать миссию и культуру своих компаний на 3, где 1- полностью не согласен, 5- согласен полностью (табл.3.8.).

Таблица 3.8.

Часть 2. Вопрос 8. Насколько вы согласны с миссией и культурой нынешней компании? *

Ответы, которые выбрали больше всего	Процент полученных ответов от российских респондентов	Процент полученных ответов от китайских респондентов
5	35,8%	19%
4	37,4%	24%
3	14,8%	44,3%
2	7,4%	8,8%
1	1,2%	3,8%
Другое: до сих пор миссия компании размыта	1,2%	
Другое: слишком много противоречий	1,2%	
Другое: не знакома с миссией компании	1,2%	
Количество актуальных ответов	81	79

*составлено автором на основе результатов опросников.

Для респондентов обеих стран, 5 факторы, которые могут побудить их задуматься об уходе с работы, это неудовлетворённость зарплатой, отсутствие возможности для роста и планирования карьеры, плохая рабочая среда, недостаточный баланс между работой и жизнью и появился лучшее offer (табл.3.9.).

Таблица 3.9.

Часть 2. Вопрос 9. Какие факторы, по вашему мнению, могут побудить вас задуматься об уходе с работы? *

Ответы, которые выбрали больше всего (Россия)	Процент полученных ответов	Ответы, которые выбрали больше всего (Китай)	Процент полученных ответов
неудовлетворённость зарплатой	83,2%	неудовлетворённость зарплатой	56,5%
отсутствие возможности для роста и планирования карьеры	63,7%	отсутствие возможности для роста и планирования карьеры	34,8%
плохая рабочая среда	61,9%	недостаточный баланс между работой и жизнью	34,8%
недостаточный баланс между работой и жизнью	45,1%	появился лучшее offer	34,8%
Количество актуальных ответов	114		92

*составлено автором на основе результатов опросников.

Результаты анализа ответов опросника по третьей части. Данная часть разработан для тех, у кого не было опыт работы, по этой части ответили 66 российских респондентов и 19 китайских респондентов.

Сравнительный анализ результатов опроса показывает, что как российские, так и китайские респонденты наиболее важным фактором в отношении их будущего карьерного пути считают размер материальных доходов. Однако, у китайских респондентов этот вопрос имеет более высокий уровень значимости (табл.3.10.).

Таблица 3.10.

Часть 3. Вопрос 1. Что вас больше всего беспокоит в отношении вашего будущего карьерного пути? *

Ответы, которые выбрали больше всего (Россия)	Процент полученных ответов	Ответы, которые выбрали больше всего (Китай)	Процент полученных ответов
размер материальных доходов	89,4%	размер материальных доходов	94,7%
возможности для роста и реализации своих способностей	63,6%	стабильность работы и социальный пакет компании	84,2%

баланс между работой и личной жизнью	59,1%	баланс между работой и личной жизнью	84,2%
возможности карьерного роста и продвижения по службе	57,6%	возможности карьерного роста и продвижения по службе	57,9%
рабочая атмосфера и отношение с коллегами	57,6%	культура и ценности компании	52,6%
Количество актуальных ответов	66		19

*составлено автором на основе результатов опросников.

Вторым наиболее важным фактором для китайских респондентов является стабильность работы и социальный пакет компании, что указывает на то, что китайские респонденты очень ценят безопасность и гарантии социальной защиты в своей работе. В то время как, для российских респондентов вторым наиболее важным фактором являются возможности для роста и реализации своих способностей, что может указывать на их стремление к развитию и профессиональному росту.

Третий наиболее важный фактор для обеих групп респондентов – баланс между работой и личной жизнью. Это указывает на то, что для респондентов из обеих культур важна возможность находить баланс между работой и личной жизнью.

Четвертым наиболее важным фактором для китайских респондентов являются культура и ценности компании, тогда как для российских респондентов – рабочая атмосфера и отношение с коллегами, что может указывать на различия в культурных ценностях и ожиданиях от рабочей среды.

Таким образом, сравнительный анализ показывает, что у китайских респондентов большее значение имеют факторы безопасности и стабильности работы, в то время как для российских респондентов важнее развитие и рост. Однако, обе группы респондентов согласны в том, что важным фактором является баланс между работой и личной жизнью. Кроме того, китайские респонденты больше ценят культуру и ценности компании, в то время как российские респонденты уделяют больше внимания рабочей атмосфере и отношениям с коллегами. Эти различия могут свидетельствовать о культурных различиях в ожиданиях от рабочей среды и корпоративной культуры.

Сравнительный анализ показывает, что для российских и китайских респондентов, у которых нет опыта работы, наиболее значимым мотиватором являются материальные

поощрения. Однако, для китайских респондентов также важны ощущение достижения успеха и смысл и ценности содержания работы, которые находятся на одном уровне с материальными поощрениями (68,4%). Для российских респондентов важны также ощущение достижения успеха и совершенствование способностей и навыков, которые занимают второе и третье места соответственно (табл.3.11.).

Таблица 3.11.

Часть 3. Вопрос 2. Как вы думаете, что является самым важным мотиватором для Вас к работе? *

Ответы, которые выбрали больше всего (Россия)	Процент полученных ответов	Ответы, которые выбрали больше всего (Китай)	Процент полученных ответов
материальные поощрения	68,2%	материальные поощрения	68,4%
ощущение достижения успеха, когда задача выполнена	57,6%	ощущение достижения успеха, когда задача выполнена	68,4%
совершенствование способностей и навыков	51,5%	смысл и ценности содержания работы	68,4%
смысл и ценности содержания работы	57,6%	совершенствование способностей и навыков	57,9%
Меня ничем не мотивирует	3%	Меня ничем не мотивирует	1,5%
Количество актуальных ответов	66		19

*составлено автором на основе результатов опросников.

Также стоит отметить, что для российских респондентов смысл и ценности содержания работы занимают четвёртое место по значимости (36,4%), в то время как для китайских респондентов этот фактор находится на третьем месте (68,4%).

Интересно, что для обеих групп респондентов имеются люди, которых ничем не мотивирует на работе. Однако, они занимают очень маленькую долю (1.5% и 3%).

Таким образом, сравнительный анализ показывает, что у русских и китайских респондентов, которые не имеют опыта работы, есть некоторые общие мотиваторы в отношении работы, такие как материальные поощрения и совершенствование способностей и навыков, но также есть и различия, которые могут быть связаны с культурными различиями в ожиданиях и ценностях относительно работы.

Для респондентов обеих стран, не имеющих опыта работы, интерес к работе важнее высокой зарплаты. Но при этом, процент российских респондентов, которые готовы выбрать

интересную работу с низкой зарплатой, немного выше, чем у китайских респондентов (53% против 52,6%). В целом, можно сделать вывод, что для русских и китайских респондентов интерес к работе играет значительную роль в выборе карьеры (табл.3.12.).

Таблица 3.12.

Часть 3. Вопрос 4. Вы бы выбрали работу, которая вас интересует, даже если зарплата не высока? *

Ответы, которые выбрали больше всего	Процент полученных ответов от российских респондентов	Процент полученных ответов от китайских респондентов
Да	53%	52,6%
Нет	31,8%	36,8%
Другое: да, только в случае карьерного роста и роста зарплаты в будущем	9%	
Другое: возможно		1,5%
Другое: зависит от ситуации	4,5%	1,5%
Количество актуальных ответов	65	19

*составлено автором на основе результатов опросников.

Сравнительный анализ показывает, что более высокий процент российских респондентов готовы устроиться на низкооплачиваемую работу в начале своей карьеры для набора опыта, по сравнению с китайскими респондентами. Кроме того, китайские респонденты отвечали «нет» чаще, чем российские респонденты, что может указывать на большую озабоченность китайских респондентов материальными вознаграждениями и необходимостью выживания на первых этапах карьеры (табл.3.13.).

Таблица 3.13.

Часть 3. Вопрос 6. Готовы ли вы устроиться на низкооплачиваемую работу в начале своей карьеры, чтобы набраться опыта? *

Ответы, которые выбрали больше всего	Процент полученных ответов от российских респондентов	Процент полученных ответов от китайских респондентов
Да	83,3%	63,1%
Нет	12,1%	26,3%

Другое	4,5%	10,5%
Количество актуальных ответов	65	19

*составлено автором на основе результатов опросников.

Большинство китайских респондентов, не имеющих опыта работы, уверены в достаточности своего образования и профессиональных навыков для желаемой карьеры, в то время как большинство российских респондентов не уверены в этом. Кроме того, процент китайских респондентов, которые считают, что их образование и навыки недостаточны для желаемой карьеры, значительно меньше, чем у российских респондентов. Это может свидетельствовать о более высоком уровне доверия китайцев в свою систему образования и/или более оптимистичном взгляде на возможности карьерного роста в будущем (табл.3.14.).

Таблица 3.14.

Часть 3. Вопрос 7. Считаете ли вы, что ваше образование и профессиональные навыки достаточны для желаемой вами карьеры? *

Ответы, которые выбрали больше всего	Процент полученных ответов от российских респондентов	Процент полученных ответов от китайских респондентов
Да	34,8%	68,4%
Нет	56,1%	31,6%
Другое	9,1%	
Количество актуальных ответов:	66	19

*составлено автором на основе результатов опросников.

Кроме того, респонденты обеих стран подчёркивают, что заработная плата не является единственным фактором при принятии решения об уходе с работы (табл.3.15.).

Таблица 3.15.

Часть 3. Вопрос 8. Считаете ли вы, что заработная плата является единственным решающим фактором при принятии решения об уходе с работы? *

Ответы, которые выбрали больше всего	Процент полученных ответов от российских респондентов	Процент полученных ответов от китайских респондентов
Да	27,3%	26,9%
Нет	72,7%	73,1%
Другое	9,1%	

Количество актуальных ответов:	66	19
--------------------------------	----	----

*составлено автором на основе результатов опросников.

В целом, российские и китайские представители поколений Y и Z оказались похожими в своих предпочтениях при выборе работы, ценности профессионального роста и заработной платы. Однако, существуют некоторые различия. Например, для китайских представителей поколений Y и Z важнее безопасность и стабильность работы, в то время как для российских представителей важнее развитие и рост. Российские представители также больше связывают содержание работы со своей специальностью, чем китайские представители. Кроме того, большинство китайских представителей, не имеющих опыта работы, уверены в достаточности своего образования и профессиональных навыков для желаемой карьеры, в то время как большинство российских представителей не уверены в этом.

Различия в предпочтениях выбора работы, работодателей и мотиваторах между российскими и китайскими представителями поколений Y и Z могут быть обусловлены несколькими факторами. Во-первых, культурные различия могут играть важную роль в определении предпочтений и ожиданий молодых работников. Например, китайские респонденты могут больше ценить высокую заработную плату и карьерный рост, в то время как российские респонденты могут больше ориентироваться на баланс между работой и личной жизнью. Культурные различия также могут влиять на ожидания от работодателя и стиль управления в компаниях.

Во-вторых, экономические и социальные различия между Россией и Китаем могут оказывать влияние на предпочтения и мотивацию молодых работников. Например, экономический рост в Китае может создавать больше возможностей для карьерного роста и заработной платы, чем в России. Социальные факторы, такие как уровень безработицы, уровень развития индустрии и культуры, также могут влиять на предпочтения молодых работников. Кроме того, связь между поколением пост-70-х, то есть родителями пост-90-х, работавшими в период бонусной политики “реформ и открытости” в Китае, и повышенными ожиданиями по зарплате может также сыграть свою роль в различиях между представителями поколений Y и Z.

В-третьих, различия между поколениями Y и Z могут быть связаны с социальными и экономическими условиями, в которых они выросли и учились. Например, представители

поколения Y могут иметь другие представления о работе и мотивации, чем представители поколения Z, которые выросли в цифровую эпоху и ожидают более гибких форм работы и мотивации.

Изучение характеристик поколений Y и Z в контексте управления персоналом позволяет определить эффективные методы для уменьшения текучести и удержания ценных сотрудников. Из изученных материалов и проведённых исследований, можно сделать следующие выводы.

Представители поколений Y и Z на работе обладают следующими ценностными ориентирами:

1. Высокая потребность в уважении и признании своей ценности и работы.
2. Не любят бюрократию и сильную иерархию, предпочитают лёгкую, открытую и свободную корпоративную культуру.
3. Креативны, хорошо фантазируют и обладают множеством идей.
4. Для них важными аспектами на работе являются возможность карьерного роста и развития навыков, а также высокий размер заработной платы.
5. Материальный доход для них остаётся главным мотиватором.
6. Проявляют высокую чувствительность к манипуляции и умалению их достоинства.
7. Стремятся к равенству.
8. Нуждаются в чёткой должностной инструкции и подсказке при возникновении сложностей.
9. Для них важен баланс между работой и личной жизнью.
10. Гибкий график работы или нестандартные формы занятости набирают высокую популярность среди этих поколений.
11. Они активно ищут возможности для развития и роста карьеры, умеет планировать свою карьеру.
12. Ожидают быстрой обратной связи и поддержки от своих руководителей.
13. Любят использовать технологии для эффективной работы.
14. Представители поколения Z предпочитают коммуникацию через электронные каналы.
15. Хотят, чтобы их работа имела смысл и влияла на мир в целом.

16. Ценят многообразие и инклюзивность в рабочей среде.

На основании выявленных характеристик рекомендуется следующие подходы к управлению персоналом:

1) Предоставление гибких условий работы, включая возможность удалённой работы и сохранения баланса работы и личной жизни. Это позволяет повысить уровень удовлетворённости сотрудников, что может привести к улучшению производительности и уменьшению текучести кадров. Кроме того, гибкие условия работы могут привлечь талантливых сотрудников, увеличить разнообразие и культурную интеграцию в рабочем месте. Также, это может уменьшить затраты на аренду и содержание офисов для компаний, что может снизить расходы с увеличивать прибыль компании.

2) Применение цифровых технологий: Интеграция современных технологий в процессы управления персоналом, таких как искусственный интеллект, облачные сервисы и социальные сети, способствует увеличению продуктивности и удовлетворённости сотрудников.

3) Визуализация информации. Для представителей поколений Y и Z, которые обладают «клиповым мышлением», визуализация информации позволяет им: быстро ознакомиться с большим объёмом информации и сравнить её визуально, легко выявлять взаимосвязи и закономерности между различными данными, эффективно коммуницировать и представлять данные другим пользователям, понимать и запоминать информацию на более глубоком уровне, принимать более обоснованные решения на основе данных и визуальных анализов.

4) Индивидуальный подход: Разработка и внедрение программы индивидуализированного развития сотрудников, включая карьерное планирование, обучение и развитие навыков, для удовлетворения потребностей и интересов поколений Y-Z.

5) Геймификация рабочего процесса. Геймификация рабочего процесса — это процесс применения игровых механик и элементов дизайна в негеймовых ситуациях, таких как рабочий процесс, чтобы повысить мотивацию и участие сотрудников. Для представителей поколений Y и Z геймификация рабочего процесса может иметь несколько преимуществ, таких как:

- Увеличение мотивации: геймификация может создать более вовлекающую и увлекательную среду для работы, что может повысить уровень мотивации и удовлетворённости сотрудников.

- Повышение участия: игровые элементы, такие как достижения, бейджи и лидерборды, могут стать стимулом для сотрудников участвовать в рабочем процессе и улучшать свои результаты.
 - Улучшение командной работы: геймификация может стать инструментом для укрепления связи между сотрудниками и повышения их сплочённости в командной работе.
 - Развитие инноваций: игровые элементы могут стать стимулом для сотрудников предлагать новые идеи и искать нестандартные решения.
- 6) Внедрение системы менторства и кураторства для передачи знаний и опыта между поколениями, повышая уровень мотивации, вовлеченности и удержания сотрудников.
- 7) Укрепление корпоративной культуры и ценностей: важно разработать прозрачную, открытую и вовлечённую корпоративную культуру, отражающую ценности и ожидания поколений Y-Z, для улучшения удовлетворённости и приверженности сотрудников.
- 8) Укрепление многообразия и инклюзивности: рекомендуется создание многообразной и инклюзивной рабочей среды, которая будет учитывать различные культурные, гендерные и этнические особенности, что способствует удовлетворённости и мотивации сотрудников поколений Y-Z.
- 9) Регулярная и оперативная обратная связь и разработка системы поощрений и вознаграждений, направленных на достижение стратегических целей организации и удовлетворение потребностей сотрудников поколений Y-Z.
- 10) Создание культуры уважения и признания сотрудников, проведение регулярных мероприятий по награждению и признанию достижений сотрудников, а также создание систем внутренней рекомендации, поощрение и поддержка их творческих идей.
- 11) Снижение бюрократии и уменьшение жёсткой иерархии в организации, создание лёгкой, свободной и коммуникативной корпоративной культуры, а также внедрение новых технологий, которые упростят бюрократические процедуры и повысят эффективность коммуникации внутри организации.
- 12) Развитие карьерных возможностей и высокой заработной платы. Рекомендуется создание программы обучения и развития для повышения квалификации сотрудников,

предоставление возможностей для повышения должности, а также предоставление дополнительных soft-benefits для удержания ценных сотрудников.

13) Стимулирование инноваций: рекомендуется создание условий для развития и стимулирования инноваций, что позволит сотрудникам поколений Y-Z проявить свои творческие идеи и получить вознаграждение за свой вклад в развитие организации.

14) Китайским предприятиям следует уделить особое внимание социальному пакету сотрудника, поскольку китайские работники высоко ценят свою безопасность и стабильность. Обеспечение социального пакета сотрудника позволяет повысить конкурентоспособность предприятия.

15) Российским предприятиям следует уделить особое внимание возможностям карьерного развития и совершенствования профессиональных навыков своих сотрудников. Рекомендуется предоставлять различные курсы обучения для сотрудников компании, чтобы улучшить их квалификацию и повысить конкурентоспособность предприятия.

В целом, реализация данных рекомендаций является актуальной для технологически развитых китайских и российских компаний, ориентированных на привлечение молодых специалистов, и позволит совершенствовать методы управления текучестью персонала поколений Y-Z и повысить эффективность организаций в цифровой эпохе. Ориентация на индивидуальные потребности и предпочтения данных поколений, а также активное использование цифровых технологий, способствует улучшению мотивации, приверженности и вовлеченности сотрудников. В долгосрочной перспективе это приведёт к устойчивому развитию организации, уменьшению текучести кадров и сохранению ценного опыта и знаний внутри коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении резюмируем основные результаты, сделанные в данной работе.

Текст первой главы ВКР был подготовлен на основе изучения результатов наиболее значимых теоретических и прикладных исследований по избранной теме. В параграфе 1.1 подробно рассмотрена история развития концепций научного управления трудом с точки зрения классификации по школе управления.

Все упомянутые в тексте концепции можно систематизировать по трём основным научным школам:

- 1.Классическая школа УЧР.
- 2.Неоклассическая школа УЧР.
- 3.Современная школа УЧР.

В параграфе 1.2 была подробно рассмотрена история развития концепций управления человеческими ресурсами в российской и китайской науке, а также был проведён их сравнительный анализ.

В отличие от КНР научное управление трудом в России начало развиваться достаточно рано, и в России существовала собственная школа управления.

Русские учёные внесли значительный вклад в становление и развитие теории и практики управления своей страны. Идеи научного управления в условиях нового общественного строя и социалистической системы хозяйствования развивали А. А. Богданов, Н.А. Витке, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н. А. Амосов, О.А. Ерманский, Е.Ф. Розмирович, А. Г. Здравомыслов и В. А. Ядов и другие.

В развитии российской теории управления человеческими ресурсами можно выделить четыре этапа, отличающихся между собой идеологическим установками, целями и средствами достижения этих целей.

- 1917– 1930-е гг. Начало советского общественного производства.
- 1930 – 1960-е гг. Период кризиса и глубокого отставания.
- 1960–1980 гг. Период активного возрождения.
- 1990-е гг. – настоящее время. Период «заимствования и адаптации зарубежного опыта».

Что касается развития науки управления в КНР, то можно сказать, что у разных китайских учёных разные взгляды на разделение этапов развития концепций управления в Китае за последние 100 лет. В данной работе было выделены следующие этапы развития:

1. Зарождение концепции «научного управления» в Китае (1927–1949)
2. 1949–1980 гг. Первоначальная система управления кадрами после основания КНР
3. 1980–1990 гг. Развитие управления человеческими ресурсами после политики реформы «внешней открытости» КНР
4. Стадия роста развития управления человеческими ресурсами
5. Зрелая стадия развития управления человеческими ресурсами в Китае

Изучив истории развития концепций управления в российской и китайской науке, сложно не заметить, что эта наука получила очень схожую историю в обеих странах. В первой главе были сопоставлены главные события, связанные с развитием теории научного управления в странах и их даты в таблице 1.2.

Во второй главе было проведён методологический анализ поколений, который концентрирует внимание и базовые методы на социальной дифференциации и определяется связью параметров, критериев и временными (социально-историческими) особенностями каждого последующего поколения. Было определены особенности стратегий поведения представителей поколений Y и Z на рынке труда и в организации в Китае и России.

В параграфе 2.1 с помощью социально-экономического анализа поколения анализируются со всех сторон: как трудовые ресурсы, персонал, человеческий капитал, сегменты потребителей, участники исторических, национальных и социальных явлений и событий; с точки зрения потенциала гражданской инициативы, активности, в качестве творческой и креативной, стратифицированной группы. Изучение проблематики и характеристик любого поколения с позиции его включенности в экономику, трудовую деятельность и общественную жизнь наиболее глубоко осуществляется с помощью социально-экономического подхода. Для оценки используется контекст возникновения данного поколения, механизмы социализации, системный состав когорт, биографические особенности, ценностные ориентиры и нужды, поведенческие модели, а также количественный состав персонала по поколениям и структура общественной жизни с учётом гендерных, профессиональных, этнических и других факторов.

Использование поколенческого подхода в методологических и управленческих целях может помочь определить, какую роль и ценности конкретное поколение придаёт власти, государству, экономике, труду, занятости, творчеству и саморазвитию. Это делается путём поколенческой оценки, которая позволяет исследовать структуру и качественное состояние человеческого капитала и трудовых ресурсов, а также прогнозировать динамику трудового потенциала. Это в свою очередь позволяет определить способы воздействия на формирование трудового потенциала и стимулирование приоритетных направлений его развития. Выявление особенностей поколений Y и Z, включая их ценности и социально-психологические доминанты, может помочь в обоснованном и достоверном прогнозировании необходимого уровня профессиональной, социальной, психологической и экономической помощи и поддержки для представителей различных групп населения и поколений. Это в свою очередь может привести к разработке комплекса мер, включающих информационные, регуляторные, правовые и консультативные меры, для преодоления разногласий и кризисов в процессе самореализации различных групп населения.

В параграфе 2.2 было рассмотрены численности и процентное отношение поколений Y и Z к общей численности и к трудоспособной части населения РФ и Китая, перечислены сравнительные характеристики поколений Y и Z, в том числе трудовые ценности, личностные ценности и основные способы их мотивации, было определены сильные и слабые стороны поколений Y и Z на работе.

В параграфе 3.1 было рассмотрены практики управления персоналом поколений Y и Z на примере российской компании ООО «Комфортел» и китайской компании «Huawei Technologies Co., Ltd», а также был проведён сравнительный анализ методик управления персоналом двух компаний.

В параграфе 3.2 представлены результаты проведённого автором исследования с помощью метода анкетирования, чтобы выявить основные мотиваторы представителей поколений Y и Z, их предпочтение при выборе работы и работодателя и главные причины добровольного увольнения с работы. Были резюмированы основные особенности этих поколений на рынке труда, на основе этих характеристик было разработаны рекомендации для предприятий по удержанию сотрудников этих поколений.

Исследование особенностей технологий управления персоналом поколений Y и Z, проведённое в данной магистерской диссертации, позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, история развития концепций управления трудом и управления человеческими ресурсами в России и Китае имеет много общего. Обе страны прошли через период научного управления трудом, затем развивали концепции управления человеческими ресурсами. Это свидетельствует о том, что современные технологии управления персоналом в России и Китае имеют сходные корни и могут быть взаимно применены.

Во-вторых, особенности поведения и мотивации представителей поколений Y и Z на рынке труда и в организациях России и Китая имеют свои особенности. Эти особенности должны быть учтены при разработке технологий управления персоналом, чтобы они были эффективными в работе с представителями этих поколений.

В-третьих, сравнительный анализ методик управления персоналом в компаниях ООО «Комфортел» и Huawei Technologies Co., Ltd позволяет выделить наиболее эффективные практики управления персоналом, которые могут быть применены в других компаниях для повышения эффективности управления персоналом поколений Y и Z.

В-четвертых, результаты, полученные в ходе исследования, основанного на методе анкетирования, а также представленные на основе этого исследования рекомендации, могут быть применены российскими и китайскими предприятиями в разработке собственных методик и практик для удержания ценных кадров, повышения их вовлеченности и лояльности к компании в этих поколениях.

Можно утверждать, что предполагаемая гипотеза была частично подтверждена в ходе исследования, поскольку практика управления персоналом в компании Huawei и результаты анализа опросника, проведённого среди китайских и российских представителей поколений Y и Z, показали, что материальное вознаграждение по-прежнему остаётся для них главным мотиватором на работе. Большинство респондентов отметили, что размер заработной платы является наиболее важным аспектом на рабочем месте. Тем не менее, следует отметить, что для многих респондентов этот фактор не является решающим при принятии решения об увольнении. Кроме того, многие респонденты указали на другие мотиваторы при оценке своих мотивационных факторов на работе, и разница в значимости между материальным

вознаграждением и другими факторами оказалась незначительной. Это свидетельствует о том, что представители поколений Y и Z работают для удовлетворения потребностей как низкого, так и высокого уровня одновременно. Для поколений Y и Z теория «пирамида потребностей знаниевых работников» в компании Huawei оказалась более актуальной, чем пирамида потребностей А. Маслоу.

Таким образом, исследование особенностей технологий управления персоналом поколений Y и Z позволяет определить эффективные практики управления персоналом, которые могут быть применены в компаниях для повышения их эффективности и успешного взаимодействия с представителями этих поколений. Цель исследования достигнута, все поставленные задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авраамова Е. М. Социальное позиционирование и социальные практики российских миллениалов // Вестник Института социологии. 2019. Т. 10. № 3. С. 78–95.
2. Аникин А. В. Глава девятнадцатая. Роберт Оуэн и ранний английский социализм // Юность науки: Жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса. — 2-е изд. — М.: Политиздат, 1975. — С. 362—373. — 384 с.
3. Асташова Ю. В. Теория поколений в маркетинге // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. №1. С. 108–113.
4. Ашалян Л.Н., Кузнецова К. В., Петенко А. Т. Стратегические аспекты потребительского поведения покупателей предметов роскоши // Управленческое консультирование. 2016. № 6. С. 90–99.
5. Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия: товарная политика, конкурентоспособность товара, стратегические решения. 2-е изд. М.: Экономика; 2011. 718 с.
6. Бауман З. Текущая современность / пер. с англ.; под ред. Ю. В. Асочакова. СПб.: Питер, 2008. 240 с.
7. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ. 2003. 672 с.
8. Бельская Ю. В., Борисова А. А., Хохолуш М.С. Поколение «Z» на рынке труда: к чему быть готовым HR-системам? // Экономика труда. – 2023. – Том 10. – № 1.
9. Береговская Т. А., Гришаева С. А. Поколение Z: потребительское поведение в цифровой среде // Вестник университета. 2020. № 1. С. 92–99.
10. Бикметов Е.Ю., Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В., Рувенный И.Я. Референтный маркетинг как инновационная коммуникационная технология взаимодействия с потребителями // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. май №2 (31). С. 25–31.
11. Блэкуэлл Р., Минард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. – СПб.: Питер, 2007. 944 с.
12. Богатырев М. А. Развитие управления в России. Особенности современного российского менеджмента. Terra Economicus, 2009, vol. 7, issue 2–3, 85–90
13. Богданов А. А. Тектология: всеобщая организационная наука. Издание третье, заново переработанное и дополненное. — М., 1989.

14. Борисенко Я. М., Берегулина А.И. Развитие теории поколений (российский и зарубежный опыт) // ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет. 2017. С. 133–135.
15. Бутковская Г.В., Статкус А.В. Цифровой маркетинг: поведение потребителей // Вестник ГУУ. 2019. №5. С. 5–11.
16. Вардомацкий А.П. Ценности социальной группы и личности. М.: Мысль, 1992. 259 с.
17. Волкова Н. В., Чикер В.А. Особенности карьерной мотивации в контексте теории поколений: результаты эмпирического исследования // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2016. №4. С. 79–104.
18. Воронкевич А.Б. Изменение особенностей потребительского поведения на рынке товаров массового потребления под влиянием цифровизации в России // Практический маркетинг. 2020. №7 (281). С. 10–18.
19. Гаврилова А. В. Социально-психологические особенности ментальности нового поколения // Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия, психология, педагогика». 2016. Т. 26. Вып. 2. С. 58–63.
20. Гайдук В.И., Секерин В. Д., Горохова А.Е. Инновационные технологии в маркетинговом управлении предпринимательскими структурами // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2015. №112. С. 1–13.
21. Гурова И. М., Евдокимова С. Ш. Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 3. С. 150–159.
22. Дементьева И. Н. Теоретико-методологические подходы к изучению потребительского поведения // Проблемы развития территории. 2018. №1 (93). С. 122–132.
23. Друкер П. Эффективный руководитель / Питер Друкер; пер. с англ. О. Чернявской. — 4-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014. —240 с.
24. Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: пер. с англ. Москва: Дело, 1996. С. 241.
25. Ежегодник переписи населения Китая. / Управление национальной статистики Китая. URL: <http://www.stats.gov.cn/tjsj/pcsj/rkpc/7rp/zk/indexch.htm/> (Дата обращения: 05.02.2023)

26. Емельяненко И. С. Организация эффективного взаимодействия с потребителями в работе торговой организации // Концепт. 2014. №17. С. 1–5.
27. Ерманский О. А. Научная организация труда и производства и система Тэйлора /. - 3-е изд. - Москва; Ленинград: Гос. изд-во, [1924] (М.: 1-я Образцовая тип.). - XVI, 395 с.: табл., диагр.; 22 см. - (Библиотека по научной организации труда/ Под ред. О. А. Ерманского).
28. Ерманский О.А. К постановке проблемы рационализации // Плановое хозяйство. 1929. № 2. 227с
29. Ерманский О.А. Теория и практика рационализации. М.: Наркомтяжпром, 1933. 506 с.
30. Зайцева Н. А. Теория поколений: мы разные или одинаковые? // Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. № 2 (3). С. 220–236.
31. Земскова Е. С. Анализ поведения потребителей в цифровой экономике с позиции теории поколений // Вестник евразийской науки. 2019. Т. 11. № 5. С. 1–17.
32. Иваницкий В. П., Щеглов М. С. Репутационный капитал как элемент стратегического планирования предприятий индустрии моды // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2012. №22 (281). С. 11–17.
33. Ильин А. Н. Культура общества массового потребления: критическое осмысление. Монография. Омск: Издательство ОмГПУ. 2014. 350 с.
34. Ильин В. И. Креативный консюмеризм как тренд современного общества потребления // Журнал социологии и социальной антропологии. 2011. Т. 14. № 5. С. 41–54.
35. Исследование сбербанка: 30 фактов о современной молодежи [Электронный ресурс]. – ADINDEX.RU: новостной финансовый портал – Режим доступа: <https://adindex.ru/news/researches/2017/03/10/158487.phtml/> (дата обращения: 10.01.2023)
36. Исследование: Предпочтения молодёжи в выборе места работы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rabotagrad.ru/articles/_aview_b20959, (дата обращения 15.01.2023)
37. Какие навыки применять в управлении сотрудниками поколений X, Y и Z? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://premiummanagement.com/blog/pokolenija-x-y-z>, (дата обращения: 15.01.2023)
38. Клиффорд Б. Г. Мюнстерберг // Психология: Биографический библиографический словарь / Под ред. Н. Шихи, Э. Дж. Чепмана, У, А. Конроя. СПб.: Евразия, 1999.

39. Конт О. Курс позитивной философии / О. Конт, тт. 1–2. СПб, 1899–1900;
40. Костригин А.А. Современные зарубежные исследования психологии потребительского поведения. 2016. № 10. С. 48–53.
41. Кукулите Т.Г., Карпова Е. А. Особенности формирования и развития компетенций поколений X, Y, Z // Теория и методика профессионального образования. 10–16.
42. Кулакова А. Б. Поколение Z: теоретический аспект // Вопросы территориального развития. 2018. №2 (42). С. 1–10.
43. Лунева Е. А., Катунина Н.В., Реброва Н. П. Картирование как метод анализа потребительского опыта в маркетинге // Московский экономический журнал. 2020. №4. С. 533–542.
44. Мануйленко В. В., Мищенко А.А. Формирование методологического инструментария для оценки инноваций в организациях // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. №3. С.2–14.
45. Маньков В. В., Крутько В. В. Потребительское поведение поколений XX века // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. 2015. № 8. С. 89–93.
46. Маркеева А. В., Гавриленко О. В. Трансформация потребительских практик: новые сценарии потребительского поведения и способы организации торговых пространств // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2017. №2. С. 92–115.
47. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511207> (дата обращения: 12.01.2022).
48. Миронова О. А. Теория поколений как фундамент новой парадигмы управления человеческими ресурсами в условиях постиндустриализации экономики // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2020. № 1 (73). С. 73–78.
49. Миронова О. А., Чекмарева Г.К. вопросу о применении поколенческого подхода в управлении маркетинговой деятельностью предприятий // Управленческие науки. 2019. №4. С. 53–62.

50. Мишин С. И. Методика управления поведением потребителя // КЭ. 2012. №9. С.1-7.
51. Мониторинг социально-экономического положения и социального самочувствия населения. Апрель, 2020 / под ред. Л. Н. Овчаровой. – М.: НИУ ВШЭ, 2020. 44 с.
52. Напалкова А. А., Романова И. М., Носкова Е. В. Влияние этичного поведения и моральной идентичности потребителей на восприятие брендов // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2018. № 4. С. 55–71.
53. Нечаев В. Д., Дурнева Е. Е. «Цифровое поколение»: психолого-педагогическое исследование проблемы // Педагогика. 2016. №1. С.36-45.
54. Носкова Е. В., Романова И. М. Исследование влияния кросс-культурных отличий на поведение потребителей на деловом рынке // Практический маркетинг. 2015. №5 (219). С. 7–12.
55. Основы менеджмента: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 576 с.
56. Павлов И. А. Поведенческая экономическая теория — позитивный подход к исследованию человеческого поведения (научный доклад). М.: ИЭ РАН, 2007. 62 с.
57. Пастухов В. Теория о поколениях России: от «фронтвиков» — к «поколению без будущего» и дальше // Новая газета. № 77. 22 июля 2015. URL: <https://www.novayagazeta.ru/articles/2015/07/18/64943-teoriya-o-pokoleniyahrossii-ot-171-frontovikov-187-8212-k-171-pokoleniyu-bez-buduschego-187-idalshe>
58. Попович А. М. История управленческой мысли: учебное пособие / А. М. Попович, И. П. Попович, С. А. Люфт. — Омск: ОмГУ, 2015. — 290 с. — ISBN 978-5-7779-1865-9. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/69792> (дата обращения: 27.01.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
59. Посыпанова О. С. Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей. Монография. Калуга: Изд-во КГУ им. К. Э. Циолковского, 2012. 296 с.
60. Потехин Н. А., Потехин В. Н. О теории маркетинга нового поколения // АБУ. 2015. №9 (139). С. 87–92.
61. Проблемы на букву Z: как клиповое мышление мешает молодым сотрудникам? [Электронный ресурс]. — Режим доступа:

- <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/366047-problemy-na-bukvu-z-kak-klipovoe-myshlenie-meshaet-molodym-sotrudnikam>, (дата обращения 15.01.2023)
62. Пшеничная Е.А. Формирование стратегического управления персоналом с учётом особенностей поколения Z / Е.А. Пшеничная // Управление организационно-экономическими системами: сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления (21–26 ноября 2022 г.). Выпуск 23. / Под общ. ред. Д. Ю. Иванова. Самар. ун-т. Самара, 2023. 395 с.
63. Радаев В. В. Миллениалы: как меняется российское общество [Текст] / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — 2-е изд. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — С. 44
64. Радаев В. В. Миллениалы: как меняется российское общество [Текст] / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — 2-е изд. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — 224 с
65. Романова И. М. Поведение потребителей (в схемах, рисунках, таблицах): учебное пособие. Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2007. 127 с.
66. Романова И. М., Носкова Е. В. Исследование особенностей поведения потребителей поколений Y и Z на рынке услуг общественного питания // Практический маркетинг. 2019. №11 (273). С. 3–9.
67. Рынок труда после 2025: ценности и поведенческие модели поколения Z как триггер экономических изменений / Д. В. Амеличева, Е. А. Семенова, Н. Е. Тиханов, О. Р. Белова // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов в двух томах (18–20 ноября 2021 года, Екатеринбург). — Том 1. — Екатеринбург: УрФУ, 2022. — С. 266–270.
68. Савидов М.А. Карта ценностей миллениалов: потребительское поведение и работа // Реклама. Теория и практика. 2019. №1. С. 42–57.
69. Самоукина Н.В. Теория поколений в российском менеджменте. Лучшие практики управления разновозрастными командами: подбор, обучение, мотивация: монография. — М.: РУСАЙНС, 2018. — 186 с.
70. Свенцицкий А. Л. Социальная психология: учебник и практикум для среднего профессионального образования /— 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт,

2022. — 408 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-04438-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509316/p.1> (дата обращения: 18.04.2022).
71. Семеновских, Т.В. Феномен «Клипового мышления» в образовательной вузовской среде / Т.В. Семеновских // Интернет – журнал «Науковедение». - 2014. - № 5(24). – С. 134.
72. Соловьева Д. В., Савостин Д. А., Земляная А.С. Эмоциональный маркетинг как концепция управления потребительским опытом // Практический маркетинг. 2020. №7 (281). С. 27–36.
73. Степанова Т. Д. Генезис ноономики: человек как высшая ценность и главное средство развития // Экономическое возрождение России. 2020. № 2 (64). С. 180–187.
74. Тимохина Г. С., Куликова Е. С. Маркетинговые исследования поведения глобальных потребителей // Российское предпринимательство. 2015. №15. С. 2397–2804.
75. Тренд на осознанное потребление: 7 плюсов вдумчивого шопинга. URL: <https://zen.yandex.ru/media/oskellyofficial/trend-na-osoznannoe-potreblenie-7-plusov-vdumchivogo-s-hopinga-5dc880e4e8c8e22cded83051>
76. Тянь Т. «Идея·система·люди: основополагающая логика организации и культуры Huawei». / Издатель: CITIC Publishing Group / Дата публикации: 2020–07/ ISBN: 9787521718614
77. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. С. 8—9.
78. Управление персоналом. Рынок труда: учебник и практикум для среднего профессионального образования; / Яковлева Е. Б. [и др.] под редакцией Е. Б. Яковлевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-14401-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520139> (дата обращения: 13.09.2021).
79. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4.
80. Файоль А. Общее и промышленное управление: книга /; пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисл. А. К. Гастева. - Москва: Центральный институт труда, 1923. - 122,

81. Федеральная служба государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 15.01.2023)
82. Хабалашвили Н.М. В пользу термина «Потребительная ценность» // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2010. №3. С. 44–51.
83. Хабалашвили Н.М. В пользу термина «Потребительная ценность» // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2010. №3. С. 44–51.
84. Ценности культуры и модели экономического поведения: монография / Под ред. Н. М. Лебедевой, А.Н. Татарко. М.: Издательство «Спутник+», 2011. 388 с.
85. Человек и его работа (социологическое исследование)/ Под ред. А. Г. Здравомыслова, В. П. Рожина, В. А. Ядова. - М., «Мысль», 1967. - 392 с.
86. Шамис Е., Никонов Е. Теория поколений: необыкновенный икс. М.: Синергия, 2017. 140 с.
87. Шамис, Е.М. В семье не без Миллениума: что делать поколению (1985–2002 г.р.), которое меняет мир / Е.Шамис, Е.Никонов. -Москва: Synergy book, 2019. -18
88. Шевченко Д. А. Исследование потребительского поведения крупных сегментов рынка в России: поколенческий подход // Практический маркетинг. 2013. №4 (194). С. 4–13.
89. Юлдшева О. У., Соловьева Ю. Н., Ширшова О. Н. Измерение устойчивого поведения потребителей // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2019. №3. С. 170–178
90. Яшкова Е. В., Синева Н.Л., Соколов В. А. Теория поколений: особенности управления сотрудниками в современном мире // Проблемы современного педагогического образования. 2021. №70–2. С. 353–356.
91. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. N.Y.:Columbia University Press for NBER, 1964.
92. Biswas D., Chacko R., Szocs C., Wansink B. Shining Light on Atmospherics: How Ambient Light Influences Food Choices // American Marketing Association. 2017. Vol. 54. №1. P. 111–123.
93. Blasco J.L., King A., McKenzie M., Kam M. The Road Ahead. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>.
94. Carnegie A. The Empire of Business. New York: Cornell University Library, 2009.

95. Chałasiński J., *Młode pokolenie chłopów* (The Young Generation of Peasants), vol. I-IV, Warszawa 1938.
96. HAYS. Recruiting experts worldwide. Поколение Y и рынок труда. Исследование профессиональных устремлений, настроений и ожиданий от карьеры поколения Y в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hays.ru/wp-content/uploads/2019/02/HAYS-Y-REPORT_RUS_XS.pdf, (дата обращения 15.01.2023)
97. Mannheim K., (1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.
98. Mayo E. (1933), *The human problems of an industrial civilization* (New York: MacMillan).
99. Mayo E. (1949), *Hawthorne and the Western Electric Company, The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Routledge.
100. Mayo E., Gael, *The Mad Mosaic: A Life Story*. Quartet, London 1984.
101. McGregor D. M., (1957). The Human Side of Enterprise. *Management Review*, 46, 22–28.
102. *Psychology and Industrial Efficiency*. L. – Boston – N. Y., 1912 (на нем. яз.: *Psychologie des Wirtschaftslebens* 1912, 2 Aufl., 1922);
103. Schultz T. Investment in Human Capital // *The American Economic Review*. March 1961, №1.
104. Taylor F. *The Principles of Scientific Management*. 1911. Фредерик Уинслоу Тейлор. *Принципы научного менеджмента*. — М., 1991.

Опросник для исследования проблемы высокой текучести среди новых сотрудников в компании ООО «Комфортел» *

Сведённые таблицы с ответами

Вопрос 1. Укажите ваш возраст.			
	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	20-40	14	100%
2	40+	0	0
3	Младше 20	0	0
В итоге ответили:		14	

Вопрос 2. Подскажите пожалуйста, каков Ваш текущий статус?			
	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	На испытательном сроке	6	42,9%
2	Уже прошёл (прошла) его. (в течение последних 6 месяцев)	8	57,1%
3	Уже прошёл (прошла) его. (больше 6 месяцев назад)	0	0%
В итоге ответили:		14	

Вопрос 3. Как Вы считаете, насколько совпадают реальные условия труда с описанием вакансии в объявлении?			
	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	полностью совпадают	7	50%
2	совпадают 80%	5	35,7%
3	совпадают 50%	1	7,1%
4	совпадают 30%	1	7,1%
5	не совпадают вообще	0	
6	затрудняюсь ответить	0	
В итоге ответили:		14	

Вопрос 4. Как на ваш взгляд, какая часть из объявления больше всего совпадает с реальностью?

	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	График работы / продолжительность рабочего дня	5	35,7%
2	размер зарплаты/ Социальные пакеты	4	28,6%
3	Характер должностных обязанностей	3	21,4%
4	затрудняюсь ответить	1	7,1%
5	Другое: 1 и 2	1	7,1%
В итоге ответили:		14	

Вопрос 5. Как на ваш взгляд, какая часть из объявления больше всего НЕ совпадает с реальностью?

	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	График работы / продолжительность рабочего дня	2	14,3%
2	размер зарплаты/ Социальные пакеты	4	28,6%
3	характер должностных обязанностей	1	7,1%
4	затрудняюсь ответить	6	42,9%
5	Другое: график выплат	1	7,1%
В итоге ответили:		14	

Вопрос 6. Удовлетворены ли вы программой онбординга, предоставленной компанией?

Онбординг – это процесс формальных и неформальных процедур по принятию нового сотрудника, который начинается с момента подписания предложения о работе и может длиться до 1 года в компании, в зависимости от корпоративной культуры.

Оцените степень удовлетворённости с 1 по 5 баллов

5 - очень удовлетворён(а), ничего улучшить не надо. 1 - не удовлетворён(а) совсем.

	Варианты ответа	количество ответивших	Процентное отношение
1	5	8	57,1%
2	4	3	21,4%
3	3	0	
4	2	3	21,4%
5	1	0	
6	Другое	0	
В итоге ответили:		14	

Вопрос 7. Получали ли вы достаточное руководство и поддержку во всех аспектах в течение испытательного периода?

	Варианты ответа	количество ответивших	Процентное отношение
1	Да	10	71,4%
2	Нет	4	28,6%
3	Другое	0	
В итоге ответили:		14	

Вопрос 8. Ясно ли вы понимали содержание работы в течение испытательного периода?

Оцените с 1 по 5 баллов

5 - для меня всё ясно. 1 - не ясно совсем.

	Варианты ответа	количество ответивших	Процентное отношение
1	5	6	42,9%

2	4	5	35,7%
3	3	1	7,1%
4	2	2	14,3%
5	1	0	
6	Другое	0	
В итоге ответили:		14	

Вопрос 9. Довольны ли вы рабочей обстановкой и отношениями между коллегами?

Оцените с 1 по 5 баллов

5 - очень доволен(а), ничего улучшить не надо. 1 - не доволен(а) совсем.

	Варианты ответа	количество ответивших	Процентное отношение
1	5	10	71,4%
2	4	0	
3	3	4	28,6%
4	2	0	
5	1	0	
6	Другое	0	
В итоге ответили:		14	

Вопрос 10. Есть ли у вас чёткое представление о рабочих процессах и системах компании?

	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	Есть, НЕ нужно больше указаний или объяснений	3	21,4%
2	Есть, но нужно больше указаний или объяснений	9	64,3%
3	Нет, нужно больше указаний или объяснений	1	7,1%
4	Другое: 50/50	1	7,1%
В итоге ответили:		14	

Вопрос 11. Довольны ли вы заработной платой и соц. пакетами компании?

Оцените с 1 по 5 баллов

5 - очень доволен(а), ничего улучшить не надо. 1 - не доволен (а) совсем.

	Варианты ответа	количество ответивших	Процентное отношение
1	5	2	14,3%
2	4	5	35,7%
3	3	4	28,6%
4	2	1	7,1%
5	1	1	7,1%
6	Другое: оклад устраивает, соц. пакетами ещё не пользовался	1	7,1%
В итоге ответили:		14	

Вопрос 12. Удовлетворены ли вы интенсивностью своей работы и поставленными задачами в течение испытательного периода?

Оцените степень удовлетворённости с 1 по 5 баллов

5 - очень удовлетворён(а), ничего улучшить не надо. 1 - не удовлетворён(а) совсем.

	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	5	7	50%
2	4	5	35,7%
3	3	0	
4	2	2	14,3%
5	1	0	
6	Другое	0	
В итоге ответили:		14	

Вопрос 13. Как вы думаете, подходите ли вы для нынешней должности?

Оцените с 1 по 5 баллов

5 - очень подхожу. 1 - не подхожу совсем.

	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	5	9	64,3%
2	4	5	35,7%
3	3	0	
4	2	0	
5	1	0	
6	Другое	0	
В итоге ответили:		14	

Вопрос 14. Если вы думаете, что не подходите для нынешней должности, то какие аспекты не подходят? (открытый вопрос)

Оцените с 1 по 5 баллов

5 - очень подхожу. 1 - не подхожу совсем.

	Варианты ответа	Количество ответивших
1	-	2
2	Мы сошлись с коммерческим директором во мнении, что компания ещё не готова к моему направлению как к полноценному отделу	1
3	Отсутствие возможности удалённой/частично удалённой работы	1
В итоге ответили:		4

Вопрос 15. Удовлетворены ли вы методом управления в компании?

Оцените степень удовлетворённости с 1 по 5 баллов

5 - очень удовлетворён(а), ничего улучшить не надо. 1 - не удовлетворён(а) совсем.

	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	5	6	42,9%
2	4	5	35,7%
3	3	3	21,4%
4	2	0	
5	1	0	
6	Другое	0	

В итоге ответили:	14
-------------------	----

Вопрос 16: Какими аспектами метода управления в компании вы недовольны? (открытый вопрос)		
	Варианты ответа	Количество ответивших
1	Безграничный уровень власти руководителя по отношению к своим подчинённым, слепая поддержка Топ-менеджментом руководителей, отсутствие гибкости в условиях работы.	1
2	Отсутствие хотя бы самых базовых регламентов, должностных инструкций и других подобных документов	1
3	Все ок.	1
4	Мне всё нравится	1
5	-	1
6	-	1
	В итоге ответили:	6

Вопрос 17. Есть ли у вас чёткое представление о корпоративной культуре, миссии, видение и ценностях компании?			
Оцените с 1 по 5 баллов			
5 - есть очень чёткое представление. 1 - не представлю совсем.			
	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	5	6	42,9%
2	4	5	35,7%
3	3	1	7,1%
4	2	0	
5	1	2	14,3%
6	Другое	0	
	В итоге ответили:	14	

Вопрос 18. Довольны ли Вы культурой и ценностями компании?			
Оцените с 1 по 5 баллов			
5 - очень доволен(а). 1 - не доволен(а) совсем.			
	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	5	9	64,3%

2	4	4	28,6%
3	3	1	7,1%
4	2	0	
5	1	0	
6	Другое	0	
В итоге ответили:		14	

Вопрос 19. Устраивают ли Вас перспективы дальнейшего развития компании?

Оцените с 1 по 5 баллов

5 - полностью устраивают. 1 - не устраивают совсем.

	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	5	8	57,1%
2	4	3	21,4%
3	3	2	14,3%
4	2	1	7,1%
5	1	0	
6	Другое	0	
В итоге ответили:		14	

Вопрос 20. Какими аспектами перспектив дальнейшего развития компании вы недовольны? (открытый вопрос)

	Варианты ответа	Количество ответивших
1	-	2
2	Мне нравятся перспективы развития компании	1
В итоге ответили:		3

Вопрос 21. С какими трудностями или препятствием вы столкнулись во время испытательного периода? (открытый вопрос)

1	Как обычно очевидные для всех старослужащих нюансы работы новичкам никак не объясняются.
2	Недостаток информации и её неструктурированность. Тебя кидают в бой и дальше разбираешься сам.

3	Адаптация в новом коллективе.
4	Внезапно ушёл человек, который меня нанимал, после чего все процессы приобрели ещё более хаотичный характер. у руководства поменялось видение моей должности и актуальность её в целом.
5	Отсутствие, как такового, онбординга, отсутствие передачи дел от прошлого сотрудника.
6	Не отстроенная црм.
7	Недостаток обучающего материала, недостаток инструкций. 8. Нет готовых бизнес-процессов.
8	Нет готовых бизнес-процессов.
9	Не было трудностей.
10	Трудностей не возникало.
11	Трудностей не возникает.
12	-

Вопрос 22. Удовлетворены ли вы механизмом продвижения в компании?

Оцените степень удовлетворённости с 1 по 5 баллов

5 - очень удовлетворён(а), ничего улучшить не надо. 1 - не удовлетворён(а) совсем.

	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	5	7	50%
2	4	5	35,7%
3	3	2	14,3%
4	2	0	
5	1	0	
6	Другое	0	
В итоге ответили:		14	

Вопрос 23. Удовлетворены ли вы пакетом заработной платы?

Оцените степень удовлетворённости с 1 по 5 баллов

5 - очень удовлетворён(а), ничего улучшить не надо. 1 - не удовлетворён(а) совсем.

	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	5	0	
2	4	7	50%

3	3	4	28,6%
4	2	2	14,3%
5	1	1	7,1%
6	Другое	0	
В итоге ответили:		14	

Вопрос 24. Как, по вашему мнению, компания должна улучшить программу онбординга, чтобы повысить уровень удержания новых сотрудников? (открытый вопрос)

1	никак. всё ок.
2	-
3	Не знаю.
4	Не могу что-то предложить
5	Да, желательно.
6	Всё устраивает и в нынешнем виде.
7	Процесс налажен.
8	Не менять условия работы в процессе этой самой работы. Тщательнее вводить в курс дела, рассказывать про ценности компании, чаще инициировать контакты между сотрудниками и обмен опытом между отделами
9	Ввести систему «наставничества» - когда у каждого нового сотрудника есть коллега, погружающий его в рабочую рутину и отвечающий на любой вопрос
10	Разработать программу введения сотрудника, создать готовые решения/обучения
11	Не хватает системности/структурированности информации.

Вопрос 25. Знаете ли вы путь карьерного роста и механизм продвижения в компании?

	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	Да	5	35,7%
2	Нет	2	14,3%
3	Частично знаю	7	50%
4	Другое	0	
В итоге ответили:		14	

Вопрос 26. Соответствует ли рабочая среда в компании вашим ожиданиям?

Оцените степень удовлетворённости с 1 по 5 баллов

5 - очень удовлетворён(а), ничего улучшить не надо. 1 - не удовлетворён(а) совсем.

	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	5	6	43,9%
2	4	7	50%
3	3	0	
4	2	1	7,1%
5	1	0	
6	Другое	0	
В итоге ответили:		14	

Вопрос 27. Были ли у вас проблемы во время испытательного периода? Если да, пожалуйста, опишите. (открытый вопрос)

1	Все изучал сам и бегал по отделам
2	Да, вникать в новое всегда не просто
3	Внезапно ушёл человек, который меня нанимал, после чего все процессы приобрели ещё более хаотичный характер. у руководства поменялось видение моей должности и актуальность её в целом. Отсутствие данных за прошлые годы, из-за чего мои результаты было не с чем сравнить. Отсутствие структуры, необходимых баз и т. д.
4	Поставили на паузу всю деятельность на полтора месяца, без объяснения дальнейших шагов, предложения взять на себя другие задачи для загрузки рабочего времени
5	недостаток информации.
6	Были, трудности с ведением jira
7	нет
8	нет
9	нет
10	Не было
11	Проблем нет

Вопрос 28. Хорошо ли вы ладите с начальством и коллегами?

Оцените с 1 по 5 баллов

5 - не было сложности совсем. 1 - пока не получится ладить с ними.

	Варианты ответа	Количество ответивших	Процентное отношение
1	5	10	71,4%
2	4	3	21,4%

3	3	1	7,1%
4	2	0	
5	1	0	
6	Другое	0	
В итоге ответили:		14	

Вопрос 29. Есть ли у вас какие-либо предложения или пожелания, которые помогут компании улучшить ваше восприятие работы и адаптации во время испытательного срока? (открытый вопрос)	
1	Нужно чёткое понимание кто, что делает и к кому идти в каком-то отдельном случае
2	Проводить регулярный обмен сотрудниками между отделами в офисе. Составить наконец хотя бы самые общие должностные инструкции или назначать новичку человека, который будет вводить в курс дела и помогать с адаптацией. Добавить корпоративного психолога. Проводить работу со старыми сотрудниками, чтобы они не отгораживались от новых. Периодически объединять на совместные посиделки комм. и тех. Отделы
3	Советую очень чётко заранее между собой определить условия, которые будут обсуждаться при найме нового сотрудника во избежание ситуаций: «я не знаю, почему тебе так сказали», «ты договаривался с одним, а работаешь с другим» и т. д. Быть гибкими в обсуждении условий труда и стараться найти подход, уходить от принципиальности и концепции «я тут босс и я решаю». Внимательно относиться к новым назначениям и поступаться принципом «растим руководителей внутри компании», если человек не обладает достаточным уровнем компетенций для того, чтобы быть хорошим руководителем. Развивать неформальное общение внутри блоков и отделов.
4	Построить нормальный курс обучения новых сотрудников коммерческого отдела, привести в порядок црм)
5	Более конкретное обучение.
6	Обучающие материалы и тестирование
7	Мне кажется, что в компании отлично отработана адаптация сотрудников.
8	нет
9	нет
10	нет
11	нет

*составлено автором по результатам опросника.