

Особенности управления человеческим капиталом корпорации в контексте теории поколений

Юлия Валентиновна Никиточкина

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия
e-mail: 1613753@gmail.com

Цитирование: Никиточкина, Ю.В. (2021). Особенности управления человеческим капиталом корпорации в контексте теории поколений // *Terra Economicus* 19(1): 138–151. DOI: 10.18522/2073-6606-2021-19-1-138-151

В данной статье человеческий капитал рассматривается как совокупность процессов взаимодействия локальных групп работников в ходе производственной деятельности. Цель данной статьи – определить особенности управления человеческим капиталом с учетом поколенческих когорт в свете новых экономических тенденций. Исследование является поисковым и направлено на изучение практики управления человеческим капиталом, в состав которой входят процессы формирования, удержания и развития разных поколенческих когорт. На основе сравнительного анализа крупных международных и отечественных научных исследований, а также результатов опросов, проведенных рекрутинговой компанией NauS, консалтинговыми компаниями Deloitte и PwC, и авторской методики (группы системообразующих характеристик коллектива и их объединение в модель управления человеческим капиталом) в работе выявлены различные факторы, влияющие на процесс привлечения, удержания и развития сотрудников поколений X, Y, Z. Полученные данные позволяют сделать следующие выводы. Каждое поколение требует применения особых практик управления со стороны руководителя. Так, для поколения X важны очное живое внутриколлективное общение и обучение, долгосрочное целеполагание, вертикальный карьерный рост, признание за индивидуальные достижения, автономная работа, минимальный контроль, традиционная форма занятости. Поколение Y ориентировано на виртуальное и очное внутриколлективное общение, интенсивную программу обучения, краткосрочное целеполагание, проектную работу, коллективизм, горизонтальный служебный рост, непрерывную обратную связь с руководством, чувство собственной значимости, разнообразие, традиционную и дистанционную формы занятости. А для представителей поколения Z значимы виртуальное внутриколлективное общение, краткосрочные и долгосрочные программы онлайн-обучения, индивидуализм, многозадачность и функциональное разнообразие, горизонтальный служебный рост, ненавязчивый контроль руководителя, дистанционная форма занятости. Результаты данного исследования позволяют руководителям проводить эффективную политику управления человеческим капиталом корпорации и в короткие сроки создавать благоприятную среду для развития сотрудников и предприятия в целом с минимальными финансовыми затратами.

Ключевые слова: трудовой коллектив; человеческий капитал; теория поколений; развитие; управление

Благодарность: Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ (проект № 19-29-07488).

Corporate human capital management in the context of generational theory

Yulia V. Nikitochkina

Financial University, Moscow, Russia, e-mail: 1613753@gmail.com

Citation: Nikitochkina, Y.V. (2021). Corporate human capital management in the context of generational theory. *Terra Economicus* **19**(1): 138–151. (In Russian.) DOI: 10.18522/2073-6606-2021-19-1-138-151

This paper treats human capital as referring to interactions between local groups of employees during their production activities. The article aims at identifying the features of human capital management, taking into account generational cohorts. To identify the factors affecting the process of attracting, retaining and developing employees of generations X, Y, and Z, the author analyzed international and domestic research, as well as the results of surveys conducted by the recruitment company Hays, consulting companies Deloitte and PwC. Besides, the study relies on the author's own methodology to develop groups of system-forming characteristics of the team and integrate them into the human capital management model. The research findings show that each generation requires special management practice. For generation X, face-to-face live intra-collective communication and training, long-term goal setting, vertical career growth, recognition for individual achievements, autonomous work, minimal control, and traditional employment are important. Generation Y is focused on virtual and face-to-face intra-collective communication, intensive training program, short-term goal setting, project work, teamwork, horizontal career growth, continuous feedback from management, a sense of self-importance, diversity, traditional and remote forms of employment. For generation Z, virtual intra-collective communication, short- and long-term online training programs, individualism, multitasking and functional diversity, horizontal career growth, unobtrusive control of the manager, and remote employment are important.

Keywords: labor collective; human capital; theory of generations; development; management

Acknowledgments: The research is supported by the Russian Foundation for Basic Research (project № 19-29-07488).

JEL codes: A30, I21, J24

Введение

Эффективное управление человеческим капиталом современных корпораций все чаще становится предметом дискуссий теоретиков, а практики признают его важным фактором конкуренции в условиях высокой турбулентности экономической среды. Очевидно, что сегодня человеческий капитал (ЧК) все более ценен для выживания и успеха организаций (Беляева, 2008; Ye et al., 2019). Он агрегирует накапливаемые индивидуальные навыки, компетенции и свойства, воплощенные в сотрудниках, которые создают ценность и способствуют экономическому благополучию организации (OECD, 2001; Wright et al., 2011).

Переход к цифровой экономике и сложный характер технологической деятельности корпораций вынуждает руководство нанимать разноплановую рабочую силу. Исследования по управлению ЧК в контексте разнообразия традиционно рассматривают такие характеристики, как пол, возраст, национальность и т.д. (Chowdhury, 2005; Hochdörffer et al., 2018; Weichel et al., 2010). Современные реалии ведения бизнеса в условиях общей цифровизации обуславливают необходимость добавления к вышеупомянутым характеристикам такой компоненты, как поколение, которое необходимо глубоко изучать в аспекте проблематики управления ЧК (Rožman et al., 2014; Kostanek et al., 2018; Доброхлеб, 2014). Поколение обычно определяется как группа

людей со схожими ценностями и взглядами, родившихся и выросших в один исторический период времени.

Данное исследование актуально для российского рынка в силу: исторических предпосылок, влияющих на особенности отечественных поколенческих когорт; наличия более длительной трудовой жизни (Денисенко и др., 2017) и задержки на рынке труда лиц, достигших пенсионного возраста (Лукьянова, 2020); структурных перемен на рынке труда вследствие демографических изменений, так как группа населения в возрасте 50 лет и старше в настоящее время составляет более четверти рабочей силы в России и, согласно прогнозам, к 2028 году составит значительную долю потенциально экономически активного населения – 45,4% (Лукьянова, 2020). Следовательно, отечественные организации состоят из сотрудников, относящихся к нескольким когортным группам, возраст которых варьируется более чем на 30 лет. В свою очередь, знание и понимание менеджерами свойств поколенческих когорт позволит более продуктивно использовать потенциал сотрудников.

В работах по управлению ЧК изучаются практики формирования (привлечения), удержания и развития сотрудников, способных внести вклад в создание конкурентных преимуществ предприятия (Kucharsikova et al., 2015; Латуха и др., 2020). Однако академических исследований, которые бы подробно рассматривали поколенческий аспект в системе управления ЧК, не так много. Это означает, что корпорации имеют мало теоретических и эмпирических указаний относительно того, как реализовывать эффективные стратегии формирования, развития и удержания сотрудников поколенческой рабочей силы.

Большая часть работ по теме поколенческого разнообразия и управления ЧК проводится зарубежными учеными (Twenge, 2006; Webber и др., 2001; Wegge et al., 2020). Современные академические исследования нацелены преимущественно либо на анализ моделей управления в целом (при котором поколенческому разнообразию не уделялось достаточного внимания) (Одегов, 2015; Герасимов и др., 2018), либо на рассмотрение отдельных задач управления ЧК в контексте конкретных поколенческих групп: формирование (Rudolph et al., 2017; Ying Yang et al., 2020), удержание и развитие (Kostanek et al., 2018; Kaplan et al., 2017; Veldsman, 2018; Самоукина, 2009; Валерина, 2018; Котомина и др., 2019). Поэтому возникает острая необходимость в разработке новых моделей управления ЧК для руководителей корпораций с учетом поколенческого профиля рабочей силы (Kaplan et al., 2017; Zając, 2019; Winnicka-Wejs, 2020; Cvenkel, 2020).

Таким образом, перечисленные обстоятельства определяют актуальность исследовательской работы и цель настоящей статьи – определить особенности управления человеческим капиталом с учетом поколенческих когорт (поколение X,Y,Z) в свете новых экономических тенденций.

В данной статье мы опираемся на теорию поколений (Strauss et al., 1991), которая группирует людей на поколенческие когорты, и анализируем результаты опросов, проведенных в разные периоды (с 2007 по 2020 год) рекрутинговой компанией Haус, консалтинговыми компаниями Deloitte и PwC, включившими в выборку российских респондентов. Основной вклад нашей статьи заключается в том, чтобы комплексно представить руководителям предприятий практику управления ЧК с учетом поколенческих особенностей персонала. С теоретической точки зрения наше исследование, в отличие от предыдущих, обосновывает разнообразные подходы к управлению ЧК с учетом особенностей поколений X, Y, Z через призму комплексного управленческого пакета: формирование, удержание и развитие. Результаты данного исследования позволят руководителям проводить эффективную политику управления человеческим капиталом корпорации и в короткие сроки создать благоприятную среду для развития сотрудников и предприятия в целом с минимальными финансовыми затратами.

Особенности теоретико-методологического инструментария исследования

Для исследования процесса управления ЧК, включающего формирование, удержание и развитие (Латуха и др., 2020), была предложена авторская методика. Она базируется на выделении групп системообразующих характеристик, таких как: координация, внутрикорпоративная кооперация и конкуренция, культура, квалификация и компетенции сотрудников (см. рис. 1) (Никиточкина, 2017; 2018). Эти шесть системообразующих характеристик коллектива являются ключевыми

при формировании, удержании и развитии ЧК, на которых менеджеры должны сосредоточиться. Если пренебречь одним элементом, это ставит под угрозу всю устойчивость системы.



Рис. 1. Внутренние системообразующие характеристики коллектива

Источник: составлено автором на основании (Никиточкина 2017; 2018).

В качестве ключевых системообразующих характеристик коллектива установлены:

- координация – характеризует отношения соподчинения в коллективе, обеспечивает взаимодействие и согласованность в деятельности работников в коллективе в целом;
- кооперация – характеризует степень объединения и уровень взаимодействия исполнителей как между собой, так и со всеми членами коллектива для выполнения поставленных стратегических задач;
- квалификация – характеризует степень и вид профессиональной обученности сотрудника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения определенной работы;
- культура – характеризует модель коллективных базовых представлений и определяет поведение сотрудников, основанное на единой системе ценностей, убеждений, норм, традиций и принципов;
- компетенции – характеризуют требуемый набор навыков, необходимый для получения производственного результата;
- конкуренция между сотрудниками – соперничество в процессе труда между членами коллектива, направленное на повышение эффективности, качества производства, а также активизацию усилий.

В качестве параметров сравнения, позволяющих дифференцировать особенности ЧК по поколенческим когортам, для каждой системообразующей характеристики установлены признаки, среди которых: тип лидера; влияние руководителя при исполнении подчиненным функциональных обязанностей; предпочтительный уровень горизонтального взаимодействия в коллективе; способы и средства коммуникации; трудовые ценности; видение карьерного роста; подходы и отношение к обучению; абсорбирующая способность к получению цифровых навыков.

Наряду с этим в статье использовалась теория поколений (Strauss et al., 1991), которая внесла свой вклад в классификацию людей в соответствии с возрастом и дала объяснение, почему эти социальные группы обладают отличными друг от друга характерными особенностями. Описывая современный подход к теории поколений, стоит отметить, что эволюция данной теории привела к пониманию того, что

поколение – это когорты: во-первых, объединенные датой рождения с общими историческими тенденциями и событиями (Ibid.); во-вторых, объединенные значимым опытом, определяемым общим взглядом на экономические, социальные, социологические и демографические ситуации (Zemke et al., 1999); в-третьих, объединенные локацией и значимыми жизненными событиями на критических стадиях развития (Kupperschmidt, 2000); в-четвертых, разделяющие общий взгляд на историю, с временным промежутком между поколениями, сокращающимся по мере увеличения темпа перемен (Martin et al., 2011).

Подчеркнем, что при определении характеристик поколений в научной литературе нередко можно увидеть несоответствие или размытые границы в установлении точных периодов (годов), используемых для идентификации. Границы когорт обычно определяются годом рождения или возрастом, но современные исследования не дают однозначного ответа на вопрос, когда заканчивается одно поколение и начинается новое. Наиболее распространенная продолжительность поколенческой единицы, как правило, составляет около 15–25 лет (Strauss et al., 1991). Некоторые исследования основаны на 30-летнем (Twenge, 2006) или 10-летнем (Kupperschmidt, 2000; Graybill, 2013) промежутке времени. Для целей настоящего исследования мы определили границы следующим образом: поколение победителей (1900–1922 гг.), поколение молчаливых (1923–1942 гг.), поколение беби-бумеров (1943–1960 гг.), поколение X (1961–1980 гг.), поколение Y или миллениалов (1981–2000 гг.), поколение Z или центениалов (2001–2020 гг.).

Согласно официальным статистическим данным за 2018 год, большинство сотрудников имеют возраст от 20 до 59 лет, т.е. относятся к представителям поколений Y и X (см. рис. 2). В рамках данной статьи рассматриваются поколения X, Y и Z.

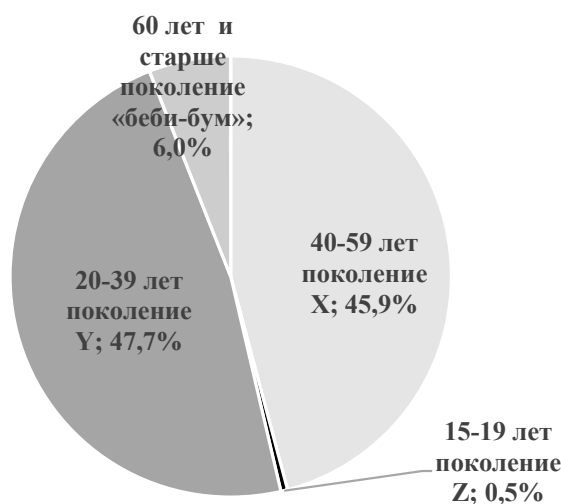


Рис. 2. Структура занятых по возрастным группам в России, 2018 г.

Источник: рассчитано по данным Росстата.

Методология исследования основана на положениях экономической теории в области управления человеческими ресурсами, человеческим капиталом, теории поколений, а также использует методы сравнительного анализа и методы аналогий. Ключевой информационной базой послужили данные выборочных опросов, проведенных рекрутинговой компанией Naus, консалтинговыми компаниями Deloitte и PricewaterhouseCoopers (PwC). В исследованиях компании Naus за 2018–2019 годы приняли участие 3217 российских респондентов в возрасте от 18 до 30 лет. Консалтинговая компания Deloitte в течение 2019–2020 годов проводила международный опрос среди 13 416 представителей поколения Y из 42 стран мира и 3008 представителей поколения Z из 10 стран мира (возраст респондентов не отмечен). В международном исследовании компании PwC в 2007 году участвовало 2739 респондентов из разных стран, включая Россию.

Результаты исследования

В результате проведенного анализа выявлены сходства и различия паттернов поколенческих когорт в контексте управления ЧК, что представлено в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительные характеристики поколенческих когорт

Системообразующие характеристики	Параметр сравнения	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
Координация	Степень влияния руководителя на подчиненного	Несущественная	Существенная	Несущественная
	Тип лидера	Лидер-авторитет, старший по иерархии	Доброжелательный лидер-наставник, распорядитель задач с максимальной вовлеченностью в рабочий процесс и открытый к диалогу	Наставник, который наделяет определенной свободой подчиненных, проводя контроль исполнения, который подчиненные воспримут как поддержку и помощь
Кооперация	Предпочтительный уровень горизонтального взаимодействия в коллективе	Автономность	Высокая кооперация	Низкая кооперация
	Предпочтительные способы и средства коммуникации	Живое общение, электронная почта и текстовые сообщения	Виртуальное и живое общение, текстовые сообщения и социальные сети	Виртуальное общение, текстовые, аудио- и видеосообщения, социальные сети
Конкуренция	Видение карьерного роста	Вертикальный рост	Горизонтальный рост	Горизонтальный рост
	Мотивационные предпочтения	Заработная плата, возможность продвижения по службе, стабильность, поощрение со стороны руководства, гарантия стабильной занятости, бренд работодателя	Возможность высокого заработка, быстрого карьерного роста и профессионального развития, социальный пакет, льготы, интересная и разнообразная работа, доверие и дружелюбные внутрикорпоративные отношения, чувство собственной значимости, гибкий график работы	Заработная плата, возможность разностороннего развития и обучения, интересные задачи, возможность выбора графика работы, комфортная рабочая атмосфера, креативная рабочая обстановка, персонализация собственного рабочего пространства
Квалификация	Подходы и отношение к обучению	Очное обучение, тренинги, активно вовлечены в процесс непрерывного обучения	Интерактивное обучение с применением мультимедиа, групповая форма обучения, выбор интенсивных программ обучения	Мультимодальное и смешанное обучение, индивидуальная форма обучения, фокусируются на результате, нежели на самом процессе обучения
Компетенции	Абсорбирующая способность к получению цифровых навыков	Средние	Высокие	Очень высокие
Культура	Отношение к труду	Традиционная форма занятости, ответственность за выполняемую работу, предпринимательство	Традиционная форма занятости и удаленная, готовность к частой смене работы	Удаленный способ работы, профессиональная мобильность

Формирование коллектива начинается с привлечения. Влияние бренда работодателя, конкурентоспособной заработной платы и возможность роста по службе являются основными составляющими при выборе работодателя сотрудниками поколения X. Нематериальное стимулирование не является ключевым фактором выбора привлекательного работодателя (Котомина и др., 2019). Сотрудники поколения X циничны, озабочены карьерой (Svenkel, 2020), при выборе работодателя ориентируются на предстоящую стабильную занятость с перспективой выстраивать долгосрочные отношения с ним (Черников, 2014) и считают, что смена работы должна происходить при необходимости (Kostanek, et al., 2018).

Сотрудников поколения Y, помимо материальных стимулов и обширного социального пакета, возможно привлечь, огласив четкие краткосрочные критерии карьерного роста с предоставлением возможности прохождения программ развития (обучения) внутри корпорации, с сохранением при этом баланса между работой и личной жизнью¹.

Привлечение сотрудников поколения Z возможно за счет материального пакета, перспектив обучения и решения разнообразных интересных задач (но не амбициозных, которые их демонизируют), гибкого графика работы² (Миронова, 2020; Ozkana et al., 2015).

Удержание сотрудников неразрывно связано с социально-психологическим фактором, т.е. возможностями взаимодействия с коллегами и руководителями, мотивацией, развитием (Котомина и др., 2019; Егоршин, 2003), а также их приверженностью трудовым традициям.

В результате исследования было установлено, что наибольшая приспособляемость к авторитарному стилю управления, как наиболее распространенному в России, наблюдается у сотрудников поколения X. Они имеют более высокую организационную приверженность, чем последующие поколения (Kaiser, 2005), связывают свой карьерный рост с вертикальной лестницей, легко адаптируются к многоуровневым и бюрократическим структурам (Гурова и др., 2016). Сотрудники поколения X склонны к индивидуализму (Гурова, и др., 2016; Миронова, 2020), способны к самоуправлению (Иванова, 2015), предпочитают автономный стиль работы (Kurrerschmidt, 2000; Черников, 2014), не требуют постоянного вмешательства руководителя в процесс исполнения своих обязанностей. Сотрудники поколения X умеют выстраивать деловые и доброжелательные отношения в коллективе (Гурова и др., 2016; Миронова, 2020), отмечают важность наличия эмоциональной составляющей в них и отдают предпочтение живому общению. Согласно проведенным исследованиям, установлено, что среди прочих факторов, способных удержать и мотивировать, сотрудники поколения X выделяют стабильную занятость, желание выстраивать долгосрочные отношения с работодателем (Черников, 2014), поощрение руководителей, ориентацию на результат (Glass, 2007; Kraus, 2017; Черников, 2014).

Для работников поколений Y и Z, в отличие от предшественников, формальная бюрократия, конформизм, многослойная иерархия не приемлемы и демотивируют³. Внутриколлективные координационные механизмы для управления сотрудниками поколения Y должны учитывать организационную среду, в которой имеется открытое общение с руководителями (Gursoy, et al., 2008; Dublin, 2008), сотрудничество, командная работа (Stratman, 2007; Kraus, 2017; Glass, 2007; Иванова, 2015). Исследования подтверждают, что для них важно чувство собственной значимости (Котомина и др., 2019) и социальная среда на рабочем месте (Котомина и др., 2019; Alsop, 2008; Gursoy et al., 2008). Наряду с живым общением на работе им привычно взаимодействие посредством информационно-коммуникационных технологий⁴. Среди лидерских качеств, которые хотят видеть в своем руководителе отечественные миллениалы, – справедливость и беспристрастность менеджера при распределении обязанностей. Постановка конкретных задач, выдача четких инструкций относительно их выполнения должны быть важными атрибутами рабочего процесса⁵, что характеризует максимальную вовлеченность руководителя и указыва-

¹ См. Отчет Hays «Поколение Y и рынок труда в России», 2019 г. (https://hays.ru/wp-content/uploads/2019/02/HAYS-Y-REPORT_RUS_XS.pdf).

² См. Отчет Hays «Поколение Z и рынок труда в России», 2019 г. (https://hays.ru/wp-content/uploads/Generation-Z_web.pdf).

³ См. Отчет Hays «Поколение Y и рынок труда в России», 2019 г. (https://hays.ru/wp-content/uploads/2019/02/HAYS-Y-REPORT_RUS_XS.pdf).

⁴ См. там же.

⁵ См. Отчеты Hays «Поколение Z и рынок труда в России», «Поколение Y и рынок труда в России» (https://hays.ru/wp-content/uploads/Generation-Z_web.pdf).

ет на его существенную роль при исполнении функциональных обязанностей молодых сотрудников поколения Y. Персонал поколения Y готов быстро и часто менять работу (это отметили 73% российских респондентов⁶), если текущая корпорация не удовлетворяет их потребностей (Svenkel, 2020; Kaiser, 2005). Организационная приверженность миллениалов основана на трех аспектах: степени их убежденности и принятия целей и ценностей (73% российских респондентов отметили, что для них важна политика работодателя в отношении изменения климата и окружающей среды при принятии решения работать на них⁷); их готовности прилагать усилия во имя организации; их желании продолжать работу в рамках организации (Kaiser, 2005).

Молодые работники поколения Z также отождествляют себя с более дружелюбной внутрикорпоративной атмосферой, открытым и свободным общением с руководителем, который умеет четко и ясно ставить задачи, давать обратную связь и оценивать результаты работы. Такие сотрудники желают видеть в начальнике наставника, ментора, который будет помогать их профессиональному и личностному развитию. Однако, несмотря на свою схожесть с представителями поколения Y, Z-подчиненные более автономны и свободолюбивы, не приемлют строгих рамок, ограничений и жесткого контроля⁸. Они только начинают выстраивать свой профессиональный путь и учиться работать в команде. Однако стоит отметить, что, в отличие от предшественников, данное поколение, ввиду отсутствия опыта, испытывает сложность социального и командного взаимодействия в реальности: как правило, им привычнее общаться посредством портативных устройств в виртуальном пространстве (Twenge, 2017). Наряду с этим сотрудники поколения Z считают себя независимыми и самостоятельными, что обуславливает предпочтение в достаточно низком уровне кооперации как наиболее комфортном типе внутриколлективных отношений для них. Резюмируя, можно отметить, что, несмотря на отсутствие богатого опыта работы, влияние со стороны руководителя на подчиненных поколения Z при исполнении ими должностных обязанностей должно быть ненавязчивым (несущественным).

Свое развитие на рабочем месте работники видят по-разному. Исследования выявили, что сотрудники поколений Y и Z отдают приоритет в карьерном развитии по горизонтали, в отличие от своих предшественников, ориентированных на вертикальную лестницу⁹ (Гурова и др., 2016).

В современных организациях наблюдается рост потребности в сотрудниках, обладающих цифровыми компетенциями для решения задач высокотехнологичного будущего на рабочем месте (Oberlander et al., 2020). В настоящее время развивается процесс формирования новой структурной единицы ЧК, так называемого «мозгового работника» – специалиста в области высоких технологий (Guliyeva et al., 2019). Однако в действительности наблюдается разрыв между существующими и необходимыми цифровыми компетенциями сотрудников (Ansarani et al., 2018). Уровень готовности персонала российских компаний к работе в условиях цифровой экономики в настоящий момент остается низким (Морозова, 2018). Согласно статистическим данным за 2018 год, в России лидирующие позиции среди специалистов ИКТ занимают сотрудники в возрасте 20–34 года (основная возрастная доля – сотрудники поколения Y), составляющие 61,5% от общего количества рассматриваемых специалистов; 15,8% – это работники в возрасте 40–49 лет (поколение X)¹⁰.

Представители поколения Z достаточно быстро осваивают навыки цифрового пространства, и все больше подростков связывают свой профессиональный путь с информационными технологиями. Согласно данным ОЭСР по России за 2018 год, наибольшая доля (35%) новых абитуриентов бакалавриата приходилась на области технических наук, техники, инженерного дела и математики, что являлось вторым по величине показателем после Германии и составляло в среднем 27% по странам ОЭСР. Помимо этого молодежь отдает предпочтение бизнес-профессиям, администрированию, а также юриспруденции (25% против 22% в странах ОЭСР)¹¹.

⁶ См. Отчет PwC *Managing tomorrow's people. The future of work to 2020* (<https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/mtp-future-of-workmtp-millennials-at-work.pdf>).

⁷ См. там же.

⁸ См. Отчеты Hays «Поколение Z и рынок труда в России», «Поколение Y и рынок труда в России» (https://hays.ru/wp-content/uploads/Generation-Z_web.pdf).

⁹ См. Отчеты Hays «Поколение Z и рынок труда в России», «Поколение Y и рынок труда в России» (https://hays.ru/wp-content/uploads/Generation-Z_web.pdf и <https://fpp.spb.ru/fpp-pokolenie-xyz>).

¹⁰ <https://www.gks.ru/folder/210/document/13210>

¹¹ https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/EAG2019_CN_RUS.pdf

Проведенный анализ установил, что для сотрудников поколений X, Y, Z процесс обучения является важной составляющей профессионального роста. Они вовлечены в процесс обучения в течение всей жизни (Капелюшников, 2005; Гурова и др., 2016). Социально-психологические особенности обучения представителей поколения X лучше всего проявляются в формате очного обучения (Нелидов, 2016), поэтому необходимо учитывать их склонность к живому общению, изучению материала с возможностью проведения самостоятельного критического осмысления. Характерная особенность сотрудников поколения Y – возможность работать и учиться одновременно, в отличие от представителей поколения X, у которых, как правило, этапы обучения и работы являются последовательными (Уйманова, и др., 2013). Открытость к развитию, способность к самообучению, выбор интенсивных программ являются сильными сторонами представителей поколения Y (Suleman et al., 2011; Уйманова и др., 2013; Гурова и др., 2016).

Поколение Z ориентируется на индивидуальную траекторию обучения, а не на групповую, и больше фокусируется на результате, нежели на самом процессе обучения. Представители этой возрастной группы получают образование в период роста мультимодальных технологий, их показатели эффективности возрастают, если информация представлена в геймифицированном виде (Солдатова и др., 2013). Им близки игровые подходы в подаче информации, они отдают предпочтение смешанной или дистанционной формам обучения, с легкостью используют YouTube для самообразования (Seemiller et al., 2015). Это молодое поколение привыкло к быстрой диффузии информации, представленной в графическом и технологически сложном стиле (Betz, 2019). Как и в случае с миллениалами, обучение является активным и включает партисипативные действия.

Выводы и обсуждение

В данной статье человеческий капитал рассматривается на макроуровне как совокупность процессов взаимодействия локальных групп работников в ходе производственной деятельности. Управление ЧК – одно из наиболее значимых направлений в системе управления корпорации. С переходом к цифровой экономике и ростом поколенческого многообразия рабочей силы данный вопрос стал особенно актуален. Понимание различий в предпочтениях возрастных когорт дает менеджерам преимущество эффективного управления ЧК, иными словами, возможность перейти от решения проблемы взаимодействия с сотрудниками разных возрастов к использованию преимуществ каждого поколения и созданию инклюзивной и уникальной созидательной творческой рабочей силы в корпорации. Важно отметить, что проблематика управления ЧК с учетом совокупных поколенческих особенностей (поколений X, Y, Z) применительно к практике российского бизнеса изучена недостаточно и фрагментарно.

Проведенный анализ современных исследований позволил выявить характерные трудовые паттерны поколений X, Y, Z, значимые для системы управления ЧК. Это позволяет сформировать рекомендации по управлению ЧК для руководителей корпораций в зависимости от доминанты какой-либо поколенческой когорты на предприятии.

Политика привлечения опытных сотрудников старшего поколения, в результате которой в состав коллектива войдет доминирующее количество сотрудников поколения X, должна базироваться на выявленных трудовых ценностях (конкурентоспособная заработная плата, возможность продвижения по службе и т.д.). Руководитель, управляя коллективом, ядром которого являются сотрудники поколения X, имеет возможность обсуждать и делегировать исполнение долгосрочных стратегических планов и влиять на предпочтения подчиненных. В частности, для удержания и развития такой рабочей силы менеджеры могут разрабатывать систему вознаграждения, ориентируясь на постепенный рост сотрудников по вертикали. Среди прочего в системе вознаграждения руководителю следует как учитывать материальный пакет стимулирования, так и разработать систему поощрения признаниями (награды, звания) за индивидуальные достижения. Руководитель в такой команде должен выступать в роли авторитета. Особое внимание руководителям необходимо уделить коммуникациям, отдав предпочтение живому общению с такими работниками, но придерживаться с ними более формального стиля. Коллектив с доминирующим количеством сотрудников поколения X предпочитает индивидуальную форму работы

(противопоставляя ее коллективной) с возможностью распределения задач, которые получится выполнять автономно. Поскольку сотрудники поколения X склонны к самоорганизации и самоуправлению, роль руководителя будет не столь существенной, т.е. контроль исполнения можно свести к минимуму. У руководителя отсутствует необходимость в разработке дополнительных стимулов, чтобы направить сотрудников на обучение с целью развития. Однако при этом стоит предоставить возможность выбора формата: некоторые предпочтут онлайн-образование, а другие – очное обучение.

Практика привлечения сотрудников поколения Y взаимосвязана с инструментами удержания. Если доминирующими являются сотрудники поколения Y, то руководитель должен уделить особое внимание рабочей атмосфере, которая характеризуется доброжелательными, менее формальными отношениями и возможностью открытой и непрерывной коммуникации с руководителями с помощью виртуальных средств, не обходя при этом и живого общения. Руководитель в такой команде должен выступать в роли лидера-наставника. Наиболее эффективно работники проявляют себя в командной работе при реализации краткосрочных проектов, поэтому доминирующий подход при распределении задач должен базироваться на постановке краткосрочных целей и фокусироваться на разнообразии. Для удержания сотрудников поколения Y, старающихся быть максимально вовлеченными в рабочий процесс, необходимо подчеркивать и поддерживать их чувство собственной значимости для компании. Руководитель должен понимать, что рассматриваемый тип сотрудников заинтересован в интенсивном развитии, которое возможно реализовать за счет разработки программы горизонтального роста внутри компании. Среди прочих мотивационных факторов, способных сохранить данный тип сотрудников, – их вовлечение в процесс непрерывного краткосрочного обучения, что будет крайне эффективно в условиях выполнения проектной работы и наличия разноплановых задач.

Оценка доминирующего количества сотрудников поколения Z в составе рабочей команды, по-видимому, практически не осуществима, поскольку представители этой возрастной группы только начинают выходить на работу. Однако руководителям стоит учесть, что такие подчиненные – коммуникативно сдержанные и свободолюбивые, они предпочитают виртуальную форму общения и ненавязчивый контроль со стороны руководителя, который воспринимается как поддержка от руководителя-наставника. Задействовать данный тип сотрудников возможно как в проектной работе с постановкой краткосрочных задач, так и в долгосрочных проектах, но с возможностью выполнения автономной работы. Желание профессионального развития и обретения новых навыков является сильной стороной данного типа сотрудников. Присущая врожденная цифровая грамотность представителей поколения Z и привычная виртуальная среда обитания позволяют привлекать их к любым онлайн-курсам, как краткосрочным, так и долгосрочным.

Важно отметить, что управление ЧК с учетом поколенческих особенностей в перспективе позволит снизить утечку ЧК за счет качественного улучшения процесса привлечения, удержания и развития сотрудников, сохранять базу корпоративных знаний (Roman et al., 2014).

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить особенности управления ЧК с учетом поколенческих особенностей отечественных когорт и подтвердило, что каждое поколение требует особого внимания со стороны руководителя для эффективности работы предприятия, зависит от целей, задач и направления деятельности корпорации.

Данное исследование является базой для проведения дальнейших качественных и количественных исследований, которые позволят установить значимые взаимосвязи между практиками управления ЧК и конкурентными факторами. Перспективным продолжением настоящей работы может быть эмпирическая проверка существующих практик управления ЧК в зависимости от принадлежности корпорации к какой-либо отрасли экономики и разнообразия ЧК с учетом возрастнo-поколенческих компонентов.

Литература / References

- Беляева, С.С. (2008). Где сила не может, там ум поможет. Роль человеческого капитала в развитии предприятия // *Креативная экономика* 10(22): 120–127. [Belyaeva, S.S. (2008). Where strength can not, there is the mind will help. The role of human capital in enterprise development. *Creative Economy* 10(22): 120–127. (In Russian.)]

- Валерина, В. (2018). Практические аспекты управления персоналом с учетом положений теории поколений, с. 38–43 / В: *Современные технологии управления персоналом. Сборник трудов V Международной научно-практической конференции*. [Valerina, V. (2018). Practical aspects of personnel management taking into account the provisions of the theory of generations, pp. 38–43. *Modern Technologies of Personnel Management*. Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference. (In Russian.)]
- Герасимов, Б., Карпова, Т. (2018). Подпроцесс управления человеческим капиталом: сущность, значимость и место в процессе управления персоналом // *Вестник Самарского муниципального института управления* (4): 112–122. [Gerasimov, B., Karpova, T. (2018). Subprocess of human capital management: the essence, significance and place in the process of personnel management. *Bulletin of the Samara Municipal Institute of Management* (4): 112–122. (In Russian.)]
- Гурова, И.М., Евдокимова, С.Ш. (2016). Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)* (3): 150–159. [Gurova, I.M., Evdokimova, S.Sh. (2016). Theory of generations as a tool for analysis, formation and development of labor potential. *MIR (Modernization. Innovations. Development)* (3): 150–159. (In Russian.)]
- Денисенко, М., Варшавская, Е. (2017). Продолжительность трудовой жизни в России // *Экономический журнал ВШЭ* 21(4): 592–622. [Denisenko, M., Varshavskaya, E. (2017). Long working life in Russia. *HSE Economic Journal* 21(4): 592–622. (In Russian.)]
- Доброхлеб, В. (2014). Потенциал поколений // *Экономический журнал* (3): 24–29. [Dobrokhleb, V. (2014). Potential of generations. *Economic Journal* (3): 24–29. (In Russian.)]
- Иванова, И.А. (2015). Теория поколений: проблемы обучения и адаптации молодых специалистов в XXI веке // *Транспортное дело России* (5): 129–131. [Ivanova, I.A. (2015). Theory of generations: problems of training and adaptation of young specialists in the XXI century. *Transport Business of Russia* (5): 129–131. (In Russian.)]
- Капелюшников, Р. (2005). Человеческий капитал России: эволюция и структурные особенности // *Вестник общественного мнения* (4): 46–55. [Kapelyushnikov, R. (2005). Human capital of Russia: evolution and structural features. *Bulletin of Public Opinion* (4): 46–55. (In Russian.)]
- Котомина, О., Широшкина, П. (2019). Особенности удержания креативных сотрудников поколения Y: результаты пилотного исследования // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 18(1): 115–134. [Kotomina, O., Shirokshina, P. (2019). Features of retention of creative employees of generation Y: Results of a pilot study. *Bulletin of Saint Petersburg University. Management* 18(1): 115–134. (In Russian.)]
- Латуха, М.О., Хасиева, Д.Д., Веселова, А.С., Шагалкина, М.В., Селивановских, Л.В. (2020). Гендерно-ориентированные практики управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 19(1): 34–66. doi: 10.21638/11701/spbu08.2020.102 [Latukha, M.O., Khasieva, D.D., Veselova, A.S., Shagalkina, M.V., Selivanovskikh, L.V. (2020). Gender-oriented management practices for talented employees in Russian companies. *Bulletin of Saint Petersburg University. Management* 19(1): 34–66. doi: 10.21638/11701/spbu08.2020.102 (In Russian.)]
- Лукьянова, А. (2020). *Занятость населения старшего возраста* (https://isp.hse.ru/data/2020/04/28/1544886314/03%20Lukyanova_Doklad%20KPAD_28-04-2020.pdf – дата обращения: 20.10.2020). [Lukyanova, A. (2020). *Employment of the older population* (https://isp.hse.ru/data/2020/04/28/1544886314/03%20Lukyanova_Doklad%20KPAD_28-04-2020.pdf – accessed October 20 2020). (In Russian.)]
- Миронова, О.А. (2020). 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* (1): 73–78. [Mironova, O.A. (2020). Generational theory as the Foundation of a new paradigm of

- human resource management in the post-industrial economy. *Scientific Notes of the St. Petersburg Branch of the Bobkov Russian customs Academy* (1): 73–78. (In Russian.)]
- Никиточкина, Ю.В. (2017). Системообразующие характеристики производственных коллективов в контексте стратегического управления // *Горизонты экономики* (4): 84–88. [Nikitochkina, Yu.V. (2017). System-forming characteristics of production collectives in the context of strategic management. *Horizons of Economics* (4): 84–88. (In Russian.)]
- Никиточкина, Ю.В. (2018). Формирование структуры производственного коллектива в зависимости от стратегического профиля промышленного предприятия // *Экономика и управление: проблемы, решения* 5(9): 4–13. [Nikitochkina, Yu.V. (2018). Forming the structure of the production team depending on the strategic profile of the washed enterprise. *Economics and Management: Problems, Solutions* 5(9): 4–13. (In Russian.)]
- Одегов, Ю. (2015). Управление талантами – реальность современного менеджмента // *Вестник Омского университета. Серия: Экономика* (1): 92–99. [Odegov, Yu. (2015). Talent management is the reality of modern management. *Bulletin of Omsk University. Series: Economy* (1): 92–99. (In Russian.)]
- Самоукина, Н. (2009). Теория поколений и управление персоналом в условиях кризиса // *Мотивация и оплата труда* (2): 94–101. [Samoukina, N. (2009). Theory of generations and personnel management in a crisis. *Motivation and Remuneration* (2): 94–101. (In Russian.)]
- Солдатова, Г.У., Нестик, Т.А., Рассказова, Е.И. Зотова, Е.Ю. (2013). *Цифровая компетентность российских подростков и родителей: результаты всероссийского исследования*. М.: Фонд Развития Интернет. [Soldatova, G.U., Nestik, T.A., Rasskazova, E.I. Zotova, E.Yu. (2013). Digital competence of Russian teenagers and parents: results of all-Russian research. Moscow: Internet Development Fund. (In Russian.)]
- Уйманова, М.Е., Макашева, Ю.С., Герман, М.В. (2013). Теория поколений в системе мотивации персонала // *Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики* (4): 338–342. [Uymanova, M.E., Makasheva, Y.S., Herman, M.V. (2013). Theory of generations in the system of personnel motivation. *Human Resource Management – the Basis of Innovative Economy Development* (4): 338–342. (In Russian.)]
- Черников, Б.В. (2014). Дифференциация трудовых ценностей среди поколений современных работников // *Вестник Томского государственного университета* (385): 153–158. [Chernikov, B.V. (2014). Differentiation of labor values among generations of modern workers. *Bulletin of Tomsk State University* (385): 153–158. (In Russian.)]
- Alsop, R. (2008). *The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaping up the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ancarani, A., Di Mauro, C. (2018). Successful digital transformations need a focus on the individual: How does digitalization affect the behaviour of purchasers and team members in related functions? pp. 11–26. In: *Digitalisierung im Einkauf*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi: 10.1007/978-3-658-16909-1_2
- Betz, C.L. (2019). Generations X, Y, and Z. *Journal of Pediatric Nursing* 44: A7–A8. doi: 10.1016/j.pedn.2018.12.013
- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? *Journal of Business Venturing* 20(6): 727–746.
- Cvenkel, N. (2020). Multigenerational workforce and well-being in the twenty-first-century workplace, pp. 191–224. In: *Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health. Approaches to Global Sustainability, Markets, and Governance*, s.l. Springer.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training* 39(2): 98–103.
- Graybill, J.O. (2013). Millennials among the professional workforce in academic libraries: Their perspective on leadership. *The Journal of Academic Librarianship* 40: 10–15.

- Gursoy, D., Maier, T.A., Chi, C.G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* **27**: 458–488. doi: 10.1016/j.ijhm.2007.11.002
- Hochdörffer, J., Hedler, M., Lanza, G. (2018). Staff scheduling in job rotation environments considering ergonomic aspects and preservation of qualifications. *Journal of Manufacturing Systems* **46**: 103–114. doi: 10.1016/j.jmsy.2017.11.005
- Kaiser, D.M. (2005). *Organizational commitment at Kirtland community college: An analysis of generational differences in the workforce*. VDM Verlag Dr. Müller.
- Kaplan, M., Sanchez, M., Hoffman, J. (2017). Intergenerational strategies for establishing sustainable work environments. In: *Intergenerational Pathways to a Sustainable Society. Perspectives on Sustainable Growth*. Springer, Cham. doi: 10.1007/978-3-319-47019-1_7
- Kostanek, E., Khoreva, V. (2018). Multi-generational workforce and its implications for talent retention strategies. *Psychology of Retention*. doi: 10.1007/978-3-319-98920-4_10
- Kraus, M. (2017). Comparing Generation X and Generation Y on their preferred emotional leadership style. *Journal of Applied Leadership and Management* **5**: 62–75.
- Kucharcikova, A., Tokarcikova, E., Blaskova, M. (2015). Human capital management – Aspect of the human capital efficiency in university education. *Social and Behavioral Sciences* **177**: 48–60. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.02.332
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manag* **19**(1): 65–76.
- Martin, C.A., Tulgan, B. (2011). *Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties*. Amherst, MA: HRD Press.
- Myers, K.K., Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology* **25**: 225–238. doi: 10.1007/s10869-010-9172-7
- Oberlander, M., Beinicke, A., Bipp, T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education* **146**: 1–13. doi: 10.1016/j.compedu.2019.103752
- OECD (2001). *The well-being of nations: The role of human and social capital*. (<http://www.oecd.org/site/worldforum/33703702.pdf> – accessed October 20 2020).
- Ozkana, M., Solmazb, B. (2015). The changing face of the employees – Generation Z and their perceptions of work. *Procedia Economics and Finance* **26**: 476–483.
- Rožman, M., Tominc, P. (2014). Upravljanje starostne raznolikosti na delovnih mestih. *Management of Age Diversity at the Workplace* **60**(5-6): 3–11. [Rožman, M., Tominc, P. (2014). Management of age diversity in jobs. *Management of Age Diversity at the Workplace* **60**(5-6): 3–11. (In Slovak.)]
- Rudolph, C.W., Toomey, E.C., Baltes, B.B. (2017). Considering age diversity in recruitment and selection: An expanded work lifespan view of age management. In: E. Parry, J. McCarthy (eds.) *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*. London: Palgrave Macmillan. doi: 10.1057/978-1-137-46781-2_25
- Seemiller, C., Grace, M. (2015). *Generation Z Goes to College*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stratman, M. (2007). *A Phenomenological Study into Leadership Attributes Preferred by Generation Y Mexican Americans*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership. Arizona: D.M. University of Phoenix.
- Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. NY: Harper Perennial.
- Suleman, R., Nelson, B. (2011). Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation. *Leader to Leader* **62**: 39–44.
- Twenge, J.M. (2006). *Generation Me: Why Today's Young Americans are more Confident, Assertive, Entitled and More Miserable than Ever Before*. New York: Free Press.

- Twenge, J.M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy – and Completely Unprepared for Adulthood – and What That Means for the Rest of Us*. New York: Atria Books.
- Veldsman, D. (2018). The Flow@Work Model as a talent retention framework for the knowledge economy. In: M. Coetzee, I. Potgieter, N. Ferreira (eds.) *Psychology of Retention*. Springer, Cham. doi: 10.1007/978-3-319-98920-4_2
- Webber, S., Donahue, L. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management* **27**(2): 141–162. doi: 10.1177/014920630102700202
- Wegge, J., Meyer, B. (2020). Age diversity and age-based faultlines in teams: understanding a Brezel phenomenon requires a Brezel theory. *Work, Aging and Retirement* **6**: 8–14.
- Weichel, J., Stanic, S., Diaz, J., Frieling, E. (2010). Job rotation – implications for old and impaired assembly line workers. *Occup Ergon* **9**: 67–74.
- Winnicka–Wejs, A. (2020). Deficits and potentials: How risk involving generational characteristics can be reduced thanks to human capital multigenerationality. *Human Resource Management* **133**(2): 41–56.
- Wright, P., McMahan, G. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal* **21**(2): 93–104. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x
- Ye, Q., Wang, D., Guo W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: the role of team voice and performance pressure. *European Management Journal* **37**(4): 468–480. doi: 10.1016/j.emj.2019.01.006
- Ying Yang, Xinchun Niu, Fei Yang, Pingping Hu (2020). Higher education expansion, selections based on non-cognitive abilities and gender differences: The case of China. *Frontiers of Education in China* **15**: 279–312. doi: 10.1007/s11516-020-0013-9
- Zajac, C. (2019). Human Capital Management of contemporary enterprises. Threats and opportunities. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series* **136**: 687–692.
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM Books.