



УДК 304  
JEL: A10, J01, J24

doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.3.150.159

## ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ АНАЛИЗА, ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Ирина Михайловна Гурова<sup>1</sup>, Светлана Шамильевна Евдокимова<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup> ФГБОУ ВО Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)  
119571, г. Москва, пр-кт Вернадского, д. 82

<sup>1</sup> Кандидат экономических наук, специалист учебного отдела, факультет Института менеджмента и маркетинга (РАНХиГС)  
E-mail: i-m-g@yandex.ru

<sup>2</sup> Кандидат социологических наук, факультет Института менеджмента и маркетинга (РАНХиГС)  
E-mail: EvdokimovaSH@gmail.com

Поступила в редакцию: 20.08.2016

Одобрена: 06.09.2016

**Аннотация.** Современная теория поколений Хоува и Штрауса, созданная на стыке экономических, социологических, исторических и психологических наук, ориентируется в первую очередь на различие ценностных установок поколений, обусловленное спецификой общественной среды, соответствующей определенному периоду времени. Такой ракурс рассмотрения вопросов, связанных с человеческим фактором в экономике, в последнее время вызывает интерес не только со стороны исследователей, но и находит применение для решения практических задач в некоторых сферах бизнеса.

**Предмет / тема.** Статья посвящена одной из актуальных современных социально-экономических проблем – вопросу формирования и развития трудового потенциала. В данном контексте теория поколений предлагается авторами в качестве инструмента исследования качественных параметров трудовых ресурсов и планирования будущих трудовых возможностей нашей страны. В том числе, в статье рассматриваются основные аспекты классической версии теории поколений Хоува и Штрауса и ее отечественной адаптации. Приводятся статистические данные, характеризующие общий демографический состав и трудоспособное население России с точки зрения поколенных групп. На этой основе сделан прогноз структуры трудового потенциала страны в перспективе, рассмотрены и сопоставлены основные ценностные и деловые характеристики составляющих его поколений. Выявлены проблемные области, для которых рационально использование поколенческого подхода и даны соответствующие рекомендации.

**Цель / задачи.** Целью настоящей статьи является обоснование возможностей применения положений современной теории поколений для выявления и прогнозирования динамики качественных характеристик отечественных трудовых ресурсов, а также перспективности ее использования в целях управления формированием и развитием трудового потенциала.

**Методология.** Методическую основу представленной работы составляют сравнительный, экономико-статистический и социально-культурный методы анализа.

**Результаты.** В рамках изложения данной статьи авторами определено, что из пяти поколений, проживающих в России, на сегодняшний день четыре группы составляют основные трудовые ресурсы страны. При этом в плане трудового потенциала на перспективу целесообразно рассматривать три поколения, оценка ценностных характеристик которых показала существенную разницу их социально-личностных установок, влияющих на отношение к образованию, приобретению профессиональных навыков и труду в целом. Данная ситуация несет в себе негативные моменты, поэтому важно наладить качественное межпоколенное взаимодействие и выбрать правильный вектор развития трудового потенциала, нацеленный на успешное развитие отечественной экономики.

**Выводы / значимость.** Практическое значение исследования состоит в том, что предлагаемые авторами рекомендации по использованию наработок теории поколений в качестве инструмента управления могут быть применены в рамках задач формирования и развития трудового потенциала как на уровне страны, так и отдельной организации.

**Ключевые слова:** теория поколений Хоува и Штрауса, ценности, поколения, трудовой потенциал, трудовые ресурсы.

**Для ссылки:** 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. doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.3.150.159

Одной из насущных социально-экономических проблем нашей страны является формирование трудового потенциала, нацеленного на качественную реализацию стратегических задач и подъем отечественной экономики. На современном постиндустриальном этапе вложения в развитие трудовых ресурсов является, по сути, основными инвестициями в эффективность и конкурентоспособность как на уровне государства, так и для отдельных регионов и организаций.

Трудовой потенциал, как показатель человеческого фактора производства, характеризуется не только количеством трудоспособного населения, но, в первую очередь, его качественными параметрами. Формирование трудового потенциала во многом обусловлено внешними обстоятельствами – социальными условиями, культурным уровнем общества, семейными традициями, степенью развития технологий и связанными с этим требованиями к образованию и профессиональному уровню

рабочей силы, состоянием производственной сферы и т.д. Среди качественных свойств трудового потенциала далеко не последнюю роль играет социально-личностный аспект, включающий ценностные ориентиры, потребности и интересы человека, его отношение к труду, мотивации и прочие подобные установки, который весьма важно учитывать для совершенствования трудовых возможностей.

В этой связи в рамках анализа и выработки приоритетных направлений развития трудового потенциала представляется целесообразным использовать наработки современной теории поколений Хоува и Штрауса, в основу которой заложено утверждение о том, что ключевым элементом определения временных рамок любого поколения является категория ценностей.

Выделение поколенных групп в данной концепции обусловлено не просто датой рождения, а набором схожих базовых ценностей, сформированных под влиянием определенных социальных, экономических и политических условий, в которых человек растет примерно до 12-ти лет, т.е. особенностей окружающей его общественной среды и норм семейного воспитания, характерных для соответствующего периода. Именно общими ценностными установками объясняется выявленная авторами идентичность образа мышления, мотивов и моделей поведения исследуемых групп людей – представителей среднего класса, принадлежащих к конкретному поколению.

В целом, теория построена на цикличности развития общества с учетом закономерного чередования этапов подъема и кризиса. При этом каждое поколение рассматривается в периоде средней продолжительности человеческой жизни (80–90 лет), в процессе которой, в том или ином возрасте, оно проходит четыре различные стадии (сменяющиеся с частотой 20–25 лет) – пробуждение, подъем (расцвет), разрушение и кризис. И с этой же частотой в мире появляется новое поколение, которое воспитывается в ситуации, соответствующей конкретной стадии общественной среды, а значит, обладает иным набором ценностных характеристик, отличным от установок предыдущей поколенной группы вплоть до противоположности. Причем именно эти отличия ценностей делают следующее поколение движущей силой общества на очередном этапе его развития.

Указанные четыре стадии цикла, определяющие текущий тип общественных отношений, обозначаются по аналогии со временами года – весна, лето, осень и зима. В свою очередь, поколения тоже делятся на четыре ценностных архетипа, соответствующие той или иной стадии, и также последовательно сменяющие друг друга на протяжении всего исторического развития общества, это:

- пророки (идеалисты) – оптимисты, нацеленные на создание светлого будущего; появляются в период пробуждения, то есть на стадии «весна»;
- кочевники (странники) – циничные реакционеры, разочарованные в реалиях существующей системы; воспитаны во время подъема (расцвета) – «лето»;
- герои – уверенные в себе и деятельные борцы, отстаивающие имеющиеся ценности; выросли в период стадии разрушения – «осень»;
- художники – неуверенные и предпочитающие приспосабливаться к бытующей системе; дети кризисного периода – стадии «зима».

То есть в зависимости от основных установок стадии эти архетипы по своей социальной направленности могут быть доминантными (воспитанные в период пробуждения и разрушения – пророки и герои) или рецессивными (выросшие при подъемах и кризисах – кочевники и художники).

Изначально состоятельность данной концепции поколений была подтверждена авторами на примере американской истории. Однако ее справедливость в первоначальном виде для других регионов оказалось сомнительной, несмотря на общую универсальность многих ключевых аспектов теории. Безусловно, процесс формирования ценностных характеристик национальных поколений корректно рассматривать только исходя из конкретных исторических особенностей и местной социально-экономической и политической ситуации. В этой связи теория поколений была адаптирована отечественными исследователями к реалиям развития российского общества. Таким образом, на основе анализа основных событий в нашей стране, были выделены и охарактеризованы пять поколений, которые в настоящее время живут на территории Российской Федерации (см. табл. 1).

Здесь надо отметить, что в российской адаптации временные границы рождения того или иного поколения вполне заметно отличаются (иногда на 3–5 лет) от аналогичных периодов для групп, выявленных Хоувом и Штраусом в базовой версии. Это еще раз указывает на саму сущность современной теории поколений – привязка ко времени рождения в ней довольно условна, и главным критерием для определения рамок поколений является специфика общественной среды, в которой вырос человек.

Используя данные Федеральной службы государственной статистики, можно изучить демографический состав отечественных поколенных групп, присутствующих сегодня в нашей стране. Долевое соотношение поколений по отношению к общей численности населения Российской Федерации представлено на рис. 1.

Таблица 1.

 Российская адаптация современной теории поколений<sup>1</sup>

Поколение (альтернативные названия)	Тип / архетип	Годы рождения	Влияющие события общественной среды	Основные коллективные характеристики
Молчаливое поколение (разбитое, потерянное поколение)	зима / художники	1923–1943	Вторая мировая война, первая пятилетка, индустриализация, коллективизация, репрессии, начало Великой Отечественной войны, открытие антибиотиков	Преданность, соблюдение правил, законов и порядков, уважение к должности и статусу, подчинение и жертвенность, честь, терпение, экономность, партийность
Бэби-бумеры (ВВ, бумеры, поколение демографического взрыва)	весна / пророки (идеалисты)	1943–1963	Окончание Великой Отечественной войны, «холодная война», восстановление страны, «оттепель», покорение космоса, СССР мировая супердержава, Карибский кризис, единые стандарты обучения и гарантии мед. обслуживания, пластические операции и противозачаточные таблетки	Идеализм, оптимизм, коллективизм и командный дух, вовлеченность, нацеленность на отличный результат, интерес к личностному росту, вознаграждению и статусу, культ молодости и здоровья, подчеркивание имиджа и привлекательности, ностальгия и религиозность
Поколение X (13-е поколение, неизвестное поколение, поколение с ключом на шее)	лето / кочевники (странники)	1963–1984	Продолжение «холодной войны», период застоя, война в Афганистане, летние Олимпийские игры в Москве, начало перестройки, тотальный дефицит, наркотики, СПИД	Готовность к переменам, индивидуализм, возможность выбора, глобальная информированность, техническая грамотность, обучение в течение всей жизни, неформальность взглядов, поиск эмоций, прагматизм, выживание и надежда на себя, равноправие полов
Поколение Y (Миллениум, поколение Сети, поколение Next, нулевые)	осень / герои	1984–2000	Катастрофа в Чернобыле, распад СССР, смена политического строя, дефолт, теракты и военные конфликты, атипичная пневмония, развитие коммуникационных и цифровых технологий (мобильные телефоны, Интернет), биотехнологий, новые эпидемии	Готовность к изменениям, гражданский долг и мораль, ответственность, оптимизм, общительность и уверенность в себе, тяга к разнообразию, гибкость мышления, наивность и подчиненность, нацеленность на достижения и немедленное вознаграждение, приверженность моде и знанию брендов, высокий уровень владения техникой
Поколение Z (Альфа, цифровое поколение, поколение XD)	зима / художники	с 2000 года по настоящее время	Глобализация, укрупнение бизнеса, мировой экономический кризис, информационное общество, террористическая война (находится в стадии формирования)	Быстрое взросление, высокий уровень владения информационными технологиями и техникой, общение в виртуальном пространстве (находится в стадии формирования)

Так, по состоянию на начало текущего года в России самое большое количество составляли представители Поколения X (люди 1963–1984 гг. рождения) – 30% всего населения РФ. В то же время, представители старших поколений в совокупности показали такой же объем (Молчаливые и Беби-бумеры, 1923–1963 гг. рождения). Что касается наиболее активного из молодых, Поколения Y (1984–2000 гг. рождения), то его долю можно назвать весьма скромной – всего 21% от общей численности граждан РФ. Надо отметить, что небольшой объем этой группы является выраженной российской особенностью, поскольку в большинстве других стран данное поколение считается наиболее многочисленным. Однако это объясняется и сжатыми границами дат рождения, приходящимися на Поколение Y в отечественной версии теории (всего 16 лет), а главное – особенностями

демографической ситуации отрезка времени, соответствующего пику его появления: 90-е стали для России одним из самых сложных периодов и были отмечены заметным падением рождаемости. Поколение Z пока также относительно невелико, и представлено 19% населения, но для него на данный момент не вполне корректно оценивать реальные объемы, поскольку формирование этой группы будет продолжаться еще около пяти лет. В целом, на сегодняшний день количественно преобладают представители зрелых поколений (X и старше), что накладывает свой отпечаток на совокупные характеристики российского общества, и в том числе, на особенности имеющихся трудовых ресурсов. По направленности социальных установок можно отметить фактический паритет – несмотря на то, что наибольшие численные показатели показывают рецессивные группы (Молчаливые, X и

<sup>1</sup> Составлено авторами по материалам: Проект «Теория Поколений в России» (RuGenerations) [электронный ресурс] режим доступа: <http://rugenerations.ru>.

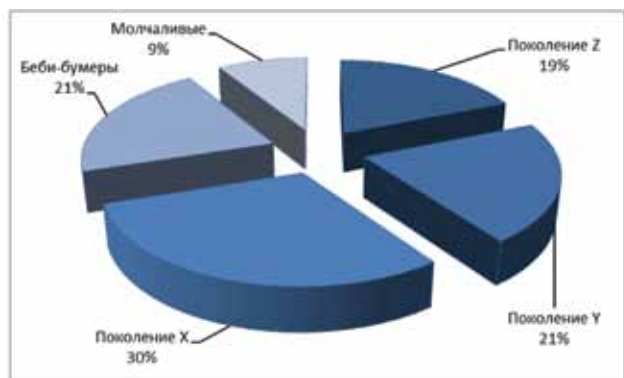


Рис. 1. Доли поколений в общей численности населения РФ (по данным на 1 января 2016 г.)<sup>2</sup>

Z – всего 58%), доминантные поколения сейчас более активны в силу своего возраста (Беби-бумеры и Y – 42%). В то же время, в ближайшее десятилетие рецессивное направление будет усиливаться.

Для исследования текущего состояния трудового потенциала страны и прогнозирования его дальнейшего развития целесообразно проанализировать распределение поколений с точки зрения их экономической активности, иначе говоря, понять существующую поколенную структуру трудовых ресурсов. Исходя из того, что лицами, способными к труду, у нас признаются мужчины в возрасте 16–59 лет и женщины 16–54 лет включительно, на основании данных официальной статистики можно получить приблизительную картину процентного соотношения поколенных групп в общем числе трудоспособного населения РФ (рис. 2).

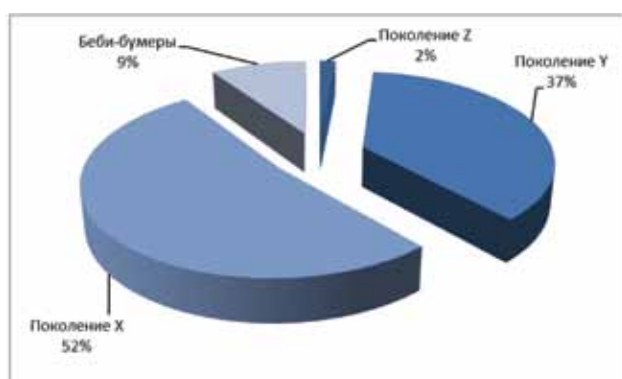


Рис. 2. Доли поколений в общем числе трудоспособного населения РФ (по данным на 1 января 2016 г.)<sup>3</sup>

Итак, можно считать, что на сегодняшний день российские трудовые ресурсы состоят из представителей четырех поколений. Из них подавляющее большинство принадлежит Поколениям X и Y, состав которых полностью соответствует трудоспособному возрасту – в совокупности они составляют 89% всех экономически активных граждан.

Причем Поколение X (в возрасте 32–53 года) является абсолютным лидером среди трудоспособного населения России, представляя более его половины, а более молодое Поколение Y (которому сейчас от 16 до 32-х лет) занимает только второе место по своему численному объему. Поколение Беби-бумеров присутствует здесь только в не-

большой своей доле, поскольку в данном случае оно учитывается в рамках возраста 53–54/59 лет (в зависимости от пола), то есть считается в основном завершающим свою трудовую деятельность. Однако наиболее важный факт, который отразили последние статистические данные – это появление принципиально новой, четвертой группы на отечественном рынке труда, Поколения Z, первые 16-летние представители которого в текущем году начали вступать в трудоспособный возраст.

На основании имеющейся информации можно следующим образом спрогнозировать динамику поколенного состава трудоспособного населения нашей страны в десятилетний период:

- Поколение Беби-бумеров перейдет в пенсионный возраст, и, хотя фактически его определенная часть сохранит трудовую активность, в ближайшее время эта группа перестанет учитываться в трудоспособной категории;
- Поколение X будет постепенно переходить рубеж трудоспособного возраста, в связи с чем его численный объем начнет уменьшаться; однако его часть среди других экономически активных поколений еще очень долгое время будет оставаться если не основной, то весьма значительной;
- Количественный и долевого состав трудоспособного Поколения Y будет в целом стабилен;
- Доля Поколения Z будет расти по мере достижения его представителей способностей к труду и за десять лет составит не менее четверти трудоспособного населения РФ.

<sup>2</sup> Разработано авторами по материалам: Численность и состав населения. Распределение населения по возрастным группам (Обновлено 01.08.2016) // Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс] режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#) свободный.

<sup>3</sup> Разработано авторами по материалам: Численность и состав населения. Распределение населения по возрастным группам (Обновлено 01.08.2016) // Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс] режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#) свободный.

Таким образом, в качестве трудового базиса нашей страны в перспективе есть смысл рассматривать три поколения: X, Y и Z. Для понимания качественных свойств прогнозируемой структуры трудовых ресурсов надо остановиться на более детальном описании основных мотивационных и трудовых характеристик указанных групп.

Представители Поколения X, воспитанные занятыми родителями в эпоху перемен и с детства приученные самостоятельно лавировать в резко меняющейся внешней среде, отличаются индивидуализмом, прагматичностью, опорой на собственные силы и опыт, ослабленным чувством патриотизма и тягой к приобретению. Ответственные и добросовестные, высоко ценят знания и продолжают последовательно учиться и строить карьеру всю жизнь, причем их образование довольно глубоко и системно. Склонные к «отдаче», с удовольствием делятся своими знаниями и навыками. Дорожат временем и весьма ценят возможность выбора – в работе обязательно должны видеть смысл и нуждаются в постоянной реализации своих творческих способностей и проявлении нестандартности мышления; нацелены на вознаграждение, но при этом не наделены чрезмерными амбициями. Готовы к переменам и выполнению дополнительного функционала, что воспринимается ими как доверие к своим возможностям. Придают огромное значение человеческим отношениям, а потому внимательны к людям и умеют успешно выстраивать деловые коммуникации. Отличаются способностью к принятию решений, но в то же время, ориентированы на мнение близких в осуществлении важных шагов. Эти люди – потенциальные предприниматели, хорошие руководители, отличные эксперты и наставники, прекрасно владеющие системой работы и профессиональной методологией. Именно они являются основной «тягловой силой» современной экономики России, но с этим связаны и многие негативные аспекты такой нагрузки, например, подверженность срывам – опасность, что называется, «сгореть на работе». Демотивирующими факторами для них являются недостаточность ресурсов и усталость.

Поколение Y в процессе своего формирования также застало время преобразований в нашей стране, однако основной отпечаток на него наложили бурный всплеск развития информационных технологий и детство под родительской опекой. В результате, одними из основных их свойств являются гибкость мышления и способность к быстрому накоплению опыта, сильная вовлеченность в цифровое пространство и высокий уровень владения современными средствами коммуникаций, мобильность и общительность. К обучению относятся достаточно формально и не стремятся к получению системного образования – хотя представители Y

часто имеют по несколько различных дипломов, ценность знаний видят в основном в его прикладных аспектах, и могут пожертвовать ими ради приобретения опыта и желаемой работы. Выросшие в убеждении собственной ценности, уверенные, амбициозные и порой даже категоричные, они, в то же время, гораздо менее самостоятельны по сравнению с предшественниками, не стремились быстро взрослеть, настроены на командную работу и подчинение, поэтому считаются управляемыми и даже несколько наивными. Готовность к изменениям у них выражена в недоверии к отдаленным перспективам, они стремятся к достижениям только при условии получения немедленного вознаграждения. Система жизненных приоритетов Поколения Y в принципе выстроена иначе, нежели у X – признавая ценность долга и морали, наибольшее значение для себя они видят в получении удовольствий от жизни, а работа рассматривается ими именно как средство достижения этого. Поэтому на трудовом поприще их интересуют, прежде всего, условия и содержание труда. Они способны прекрасно адаптироваться в корпоративной среде, однако их работа не может занимать все их время, хотя должна приносить им ожидаемые преимущества и результаты: Y всегда будут стремиться подстроить рабочие условия под свою жизнь, предпочитая, к примеру, гибкий график и дистанционное выполнение задач. Можно сказать, что это поколение скорее будет довольствоваться меньшим, чем согласится работать больше и дольше, чем считает для себя необходимым.

Принципиальной особенностью Поколения Z, детей глобализации и информационного общества, является органичное существование в виртуальном мире – не случайно, это поколение именуется «цифровым». В результате тревожных настроений внешней среды и связанной с этим родительской гиперопеки они еще менее самостоятельны и более ориентированы на себя, чем представители Y; настороженно относятся ко всему незнакомому, и чувствуют себя абсолютно свободно только в сетевом пространстве, прекрасно ориентируясь в искусственно смоделированных ситуациях и испытывая значительные сложности командного взаимодействия в реальных. Общительные и активные, предпочитают коммуникации в основном в мобильных приложениях. Они более своих предшественников восприимчивы к информации и моментально и охотно учатся, особенно если знания позволяют им получить новые навыки, но в то же время, не склонны к запоминанию, надеясь на технологии. В силу образного мышления, обучение ими лучше воспринимается в геймифицированном виде, а регламенты, инструкции и правила, которые представители Z обычно соблюдают, они переводят для себя в формат инфографики, который им более понятен. Уважают авторитеты,

но предпочитают общаться на равных, а чужой опыт всегда стремятся переосмыслить и сделать свои собственные выводы. Готовы подчиняться, но противятся жестким рамкам, поэтому, как и Поколение Y, скорее выберут для себя удаленную работу или гибкий график. Не любят монотонности и ценят разнообразие, способны к быстрому переключению внимания, а потому готовы к разноплановой работе, но постановка задач для них должна быть предельно четкой и ясной, от этого практически напрямую зависит эффективность их работы. При этом они творцы и созидатели, своими действиями мечтающие преобразить мир; работа для них сродни увлечению или игре – в первую очередь им важны интересные задачи и привлекающая их глобальная цель. Представители Z ценят себя и стремятся реализовать как личности, и еще в юности склонны задумываться о будущем и заранее планировать карьеру. В настоящее время становление этой группы еще продолжается, поэтому про многие их характеристики можно говорить пока только в прогнозном разрезе, экстраполируя ценностные установки аналогичного ему Молчаливого поколения, имея в виду закономерности цикла, установленные теорией. Например, специалисты предрекают для этого поколения укрепление семейных ценностей и достаточно высокое чувство патриотизма.

Итак, три поколения, которые формируют трудовой потенциал нашей страны на перспективу, довольно заметно отличаются по своим ценностным ориентирам и деловым установкам. Для емкой сравнительной оценки основных характеристик рассматриваемых поколений можно воспользоваться параметрической моделью «Культурных измерений» Г. Хофстеде, нацеленной на выявление социокультурных особенностей представителей разных общественных групп<sup>4</sup>. Несмотря на то, что подход Хофстеде был разработан для понимания характеристик людей разных стран в целях эффективного выстраивания отношений при совместной работе в рамках международной деятельности, эта модель применима и для исследования поколенных групп, поскольку основана на выявлении различий именно в ценностных установках. Она позволяет понять и сравнить основные «стандарты» поведения людей через описание следующих шести параметров<sup>5</sup>:

- Дистанцированность власти – основан на личном отношении к проблеме неравноправ-

ности, которая может являться более или менее приемлемой в глазах представителей того или иного поколения;

- Индивидуализм / коллективизм – означает уровень отношений между отдельной личностью и коллективом, включая готовность людей к командной деятельности и степень интегрированности в группы;
- Маскулинность / феминность – описывает наклонности группы гендерного свойства, связанные с акцентами эмоциональных ролей: так, «мужские» ценности соответствуют состязательно-агрессивной направленности (включая уверенность, амбициозность, стремление к конкурентоспособности и заработку), а «женские» отличаются умеренностью (важность отношений, личных приоритетов и качества жизни);
- Избегание неопределенности – обозначает уровень напряжения в ситуации неизвестности, в том числе, готовность представителей группы идти на риск;
- Долгосрочность / краткосрочность ориентации – определяет фокусировку внимания людей на события прошлого, настоящего или будущего;
- Потворство желаниям / сдержанность – показывает степень самоконтроля по сравнению с нацеленностью на удовлетворение базовых потребностей, относящихся к наслаждениям.

Сравнение указанных ценностных параметров поколений X, Y и Z представлено в табл. 2.

Наблюдаемая картина еще раз подчеркивает существенную разницу в социально-личностных установках основных групп прогнозируемых трудовых ресурсов. В деловой и производственной сферах такие отличия могут создать ряд трудностей, препятствующих эффективной работе, причем не только в плане качества коммуникаций между сотрудниками и расхождений в мотивации людей разных поколений. Более сложные проявления смены поколений прослеживаются на рынке труда уже сегодня. К примеру, в настоящее время среди руководящих должностей появляется все больше представителей поколения Y, что во многих случаях означает осязаемое изменение управленческих приоритетов, в том числе, смену административных подходов, корректировку корпоративной культуры, выбор иных целей и стратегических направлений. В итоге нередко возникают проблемы адаптационного характера у сотрудни-

<sup>4</sup> Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.

<sup>5</sup> Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур / перевод с англ. В. Б. Кашкина // Язык, коммуникация и социальная среда. 2014. № 12. С. 9–49.

Сравнение поколений X, Y и Z по модели Культурных измерений<sup>6</sup>

Группа ценностей \ Поколение	X	Y	Z (прогноз)
Дистанцированность власти	Значительная дистанцированность	Средняя дистанцированность	Малая дистанцированность
Индивидуализм / коллективизм	Индивидуализм	Коллективизм	Индивидуализм
Маскулинность / феминность	Больше маскулинность	Средняя степень	Больше феминность
Избегание неопределенности	Низкая степень	Средняя степень	Высокая степень
Долгосрочность ориентации	Краткосрочная	Среднесрочная	Долгосрочная
Потворство желаниям / сдержанность	Сдержанность	Потворство	Средняя степень

ков старших поколений, вплоть до открытых конфликтов и ухода из организации высококвалифицированных опытных кадров, что отрицательно сказывается как на рабочем процессе, так и на общих результатах деятельности. В подобных ситуациях огромную роль может сыграть понимание истинных причин негативных реакций (которые во многом обусловлены несоответствием именно ценностных ориентиров), а главное – предвидение проблемных моментов во взаимодействии персонала и готовность к принятию превентивных мер для их нейтрализации.

Не менее важным осознание ценностных различий поколений является для образовательной сферы, с точки зрения профессиональной подготовки и переподготовки кадров, т.е. в областях, которые имеют прямое отношение к формированию и развитию трудового потенциала. Сегодня довольно много говорится о том, что существующая в нашей стране система образования не соответствует современным требованиям рынка труда. Однако в рамках обсуждения этой проблематики, особенно при исследовании недостатков устаревших подходов и обосновании новых методик обучения, специалистами чаще делается акцент на технологических аспектах, и, на наш взгляд, весьма мало внимания уделяется социально-личностным особенностям. А между тем, как было выяснено выше, каждое поколение не только отличается образом мышления, способом восприятия информации и быстротой освоения определенных навыков, но и имеет собственное отношение к знаниям и процессу их приобретения. То есть, ценностные установки обучаемых могут иметь принципиальное значение и в достаточной степени влиять на качество полученного образования и результа-

тивность подготовки квалифицированных кадров. Поэтому, в целях формирования трудового потенциала, необходимого для устойчивой успешной деятельности, и развития его профессиональных качеств, адекватных потребностям рынка труда, в современных условиях представляется необходимым учитывать специфику поколений при разработке новых методов и систем обучения.

В целом, использование поколенческого подхода в методологических и управленческих целях позволяет:

- исследовать структуру и качественное состояние трудовых ресурсов, а также прогнозировать динамику трудового потенциала;
- воздействовать на формирование трудового потенциала и стимулировать приоритетные направления его развития;
- заблаговременно определять критические точки трудового взаимодействия, своевременно вырабатывать способы их предотвращения и сглаживания негативных последствий;
- разрабатывать различные методы и решения, позволяющие наладить качественное взаимодействие людей разных поколений в образовательном и трудовом процессах (включая выбор правильных информационных каналов, выстраивание коммуникаций, разработку действенных систем мотивации, формирование культуры делового общения и т.д.).

Таким образом, на основании проведенного исследования можно заключить, что применение наработок теории поколений в рамках задач анализа, формирования и развития трудового потенциала является перспективным инструментом,

<sup>6</sup> Составлено авторами по материалам: Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур: пер. с англ. В. Б. Кашкина // Язык, коммуникация и социальная среда. 2014. № 12. С. 9–49.

соответствующим основной цели – обеспечению страны рабочей силой, обладающей комплексом таких качеств и трудовых возможностей, которые необходимы для эффективного развития национальной экономики.

### Список литературы

1. Дудин М.Н., Иващенко Н.П. Стратегическое управление инновационным развитием предпринимательских структур в контексте экономики знаний // Экономика и предпринимательство. 2016. № 2-2 (67-2). С. 907–914.
2. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Лясникова Ю.В. Трансформация ценностных ориентаций современной студенческой молодежи: социологический аспект: монография. М.: ИМСГС, 2014. 160 с.
3. Евдокимова С.Ш., Щербак А.С., Красниковский В.Я. Взаимосоответствие управления организацией и организационно-культурного фактора // Экономика и социум: современные модели развития. 2011. № 2. С. 43–50.
4. Еременко К.Б., Кирюшина А.В. Развитие предпринимательства в России в свете теории поколений // Научные труды Вольного экономического общества России. 2015. Т. 194. № 194. С. 76–80.
5. Ермакова С.Г. Совершенствование механизмов и методов взаимодействия образовательных структур и бизнеса через призму «Теории поколений» // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. № 15 (300). С. 59–68.
6. Гурова И.М., Евдокимова С.Ш. Теория поколений: современное развитие и прикладные аспекты // Актуальные вопросы инновационной экономики. 2016. № 14. С. 78–86.
7. Гурова И.М. Дистанционная работа как перспективная форма организации труда для российских предпринимательских структур // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 1. С. 151–155.
8. Журавлева Н.А. Динамика ценностных ориентаций личности в российском обществе. М.: Институт психологии РАН, 2006. 335 с.
9. Зайцева Н.А. Теория поколений: мы разные или одинаковые? // Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. № 2 (3). С. 220–236.
10. Захаров А.А., Иващенко Н.П. Модели инновационного развития университетов в России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. № 3-1 (23). С. 112–118.
11. Исаева М.А. Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува // Знание. Понимание. Умение. 2011. № 3. С. 290–295.
12. Камшилов С.Г. Формирование мотивационных механизмов в организациях малого бизнеса на основе теории поколений // Путеводитель предпринимателя. 2015. № 26. С. 168–174.
13. Катульский Е.Д. Состояние и тенденции развития миграционных процессов в России. Влияние миграционных процессов на состояние рынка рабочей силы // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. № 3. С. 18–27.
14. Кириллова О.Г., Гусева Е.В. Место теории поколений в развитии современной теории управления персоналом // Экономика устойчивого развития. 2015. № 3 (23). С. 263–268.
15. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Компетентностный подход: от профессионального образования к образованию цивилизованных предпринимателей // Экономика и социум: современные модели развития. 2012. № 4. С. 13–18.
16. Рейнгольд Г. Умная толпа: новая социальная революция. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2006. 416 с.
17. Сенин А. С., Бубенок Е. А. Многоуровневый образовательный комплекс как фактор стабилизации рынка труда и его структурной сбалансированности // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 2. С. 90–98.
18. Шамис Е. Кто наш клиент? Теория поколений и НКО // Международная школа социального менеджмента и гражданских инициатив. 12–25 июля 2004 года. С. 162–165.
19. Шнуренко Т.И. Прикладные аспекты теории поколений в работе с персоналом // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2014. № 3. С. 87–90.
20. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Dobrova K.B., Vysockaja H.B., Katulsky E.D. Peculiarities of consumer behavior management of young people in a metropolis – world experience // Asian Social Science. 2014. Vol. 10, № 20. P. 38–46.
21. Howe N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069 / N. Howe, W. Strauss. New York: William Morrow and Co, 1991. 538 p.
22. Hofstede, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context / Online Readings in Psychology and Culture. 2011, 2(1). Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
23. Strauss W., Howe N. The Fourth Turning: An American Prophecy – What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny. N.Y. : Broadway Books, 1997.
24. Suleman R., Nelson B. Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation // Leader to Leader. 2011. Vol. 62. P. 39–44.



## **THEORY OF GENERATIONS AS A TOOL FOR ANALYSIS, FORMATION AND DEVELOPMENT OF LABOUR POTENTIAL**

**Irina Gurova, Svetlana Evdokimova**

**Abstract**

*The modern Strauss–Howe generational theory created at the intersection of economic, sociological, historical and psychological Sciences. She focuses primarily on difference of attitudes of generations, due to the specific social environment, corresponding to a certain period of time. Such a perspective on issues related to the human factor in the economy, has recently attracted interest not only from researchers, but also finds application for solving practical problems in some fields of business.*

*Subject / theme. The article is devoted to one of the urgent contemporary socio-economic problems – the issue of the formation and development of labor potential. In this context, the theory of generations is offered by the authors as a tool for the study of qualitative parameters of human resources and the planning of future work opportunities in our country. In particular, the article considers the main aspects of the classical version of the Strauss–Howe generational theory and its Russian adaptation. Statistics describing the General demographics and working population of Russia from the point of view of generational groups. On this basis, a forecast is made of the labor potential of the country in the long term structure, review and compare the basic values and business characteristics of its constituent generations. Problem areas for which use of generational approach is rational are revealed and the corresponding recommendations are made.*

*Objectives. The purpose of this article is justification of the possible application of provisions of modern theories of generations to identify and predict the dynamics of qualitative characteristics of the domestic workforce, as well as the prospects of its use in order to control the formation and development of labor potential.*

*Methods. Methodological basis of the presented work make comparative and economic-statistical and socio-cultural methods of analysis.*

*Results. In the framework of this article, the authors determined that of the five generations living in Russia today four groups constitute the major workforce of the country. At the same time in terms of labour potential for the future advisable to consider three generations, the evaluation value characteristics which showed significant differences in their social and personal attitudes that affect attitudes to education, the acquisition of professional skills and work as a whole. This situation carries the negative points, so it is important to establish quality of intergenerational interaction and choose the right vector of development of labor potential, aimed at the successful development of the domestic economy.*

*Conclusions /significance. Practical value of the study is that the authors offer recommendations for the use of the theory of generations as a management tool can be applied in the framework of the tasks of formation and development of labour potential at the level of countries and individual organizations.*

**Keywords:** Strauss–Howe generational theory, values, generations, labour potential, workforce.

**Correspondence:** Gurova Irina M., The Russian Presidential Academy Of National Economy And Public Administration (119571, Moscow, Vernadskogo av., 82), Russian Federation, i-m-g@yandex.ru

**Evdokimova Svetlana Sh.,** The Russian Presidential Academy Of National Economy And Public Administration (119571, Moscow, Vernadskogo av., 82), Russian Federation, EvdokimovaSH@gmail.com

**Reference:** Gurova I. M., Evdokimova S. Sh. Theory of generations as a tool for analysis, formation and development of labour potential . M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2016, vol. 7, no. 3, pp. 150–159. doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.3.150.159

### **References**

1. Dudin M.N., Ivashchenko N.P. Strategicheskoe upravlenie innovatsionnym razvitiem predprinimatel'skikh struktur v kontekste ekonomiki znaniy [Strategic management of innovative development of enterprise structures in the context knowledge economy] *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economy and entrepreneurship*. 2016, no. 2-2 (67-2), pp. 907–914. (In Russ.)
2. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Lyasnikova Yu.V. Transformatsiya tsennostnykh orientatsii sovremennoi studencheskoi molodezhi: sotsiologicheskii aspekt: monografiya. M.: IMSGS, 2014, 160 p. (In Russ.)
3. Evdokimova S.Sh., Shcherbakova A.S., Krasnikovskii V.Ya. Vzaimosootvetstvie upravleniya organizatsiei i organizatsionno-kul'turnogo faktora. *Ekonomika i sotsium: sovremennye modeli razvitiya*, 2011, no. 2, pp. 43–50. (In Russ.)
4. Eremenko K.B., Kiryushina A.V. Razvitie predprinimatel'stva v Rossii v svete teorii pokolenii. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*, 2015, vol. 194, no. 194, pp. 76–80. (In Russ.)
5. Ermakova S.G. Sovershenstvovanie mekhanizmov i metodov vzaimodeistviya obrazovatel'nykh struktur i biznesa cherez prizmu «Teorii pokolenii» [Improvement of mechanisms and methods for interaction between educational institutions and business community through the prism of the theory of generations]. *Natsional'nye interesy: priority*

- i bezopasnost' = National interests: priorities and security, 2015, no. 15 (300), pp. 59–68. (In Russ.)
6. Gurova I.M., Evdokimova S.Sh. Teoriya pokolenii: sovremennoe razvitie i prikladnye aspekty. Aktual'nye voprosy innovatsionnoi ekonomiki, 2016, no. 14, pp. 78–86. (In Russ.)
  7. Gurova I.M. Dstantsionnaya rabota kak perspektivnaya forma organizatsii truda dlya rossiiskikh predprinimatel'skikh struktur [Remote work as a promising form of labour organization for Russian entrepreneurial structures]. MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie) = M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2016, vol. 7, no. 1, pp. 151–155. (In Russ.)
  8. Zhuravleva N.A. Dinamika tsennostnykh orientatsii lichnosti v rossiiskom obshchestve / N.A. Zhuravleva. M.: Institut psikhologii RAN, 2006, 335 p. (In Russ.)
  9. Zaitseva N.A. Teoriya pokolenii: my raznye ili odinakovy? Rossiiskie regiony: vzglyad v budushchee = Russian regions: looking into the future», 2015, no. 2 (3), pp. 220–236. (In Russ.)
  10. Zakharov A.A., Ivashchenko N.P. Modeli innovatsionnogo razvitiya universitetov v Rossii [Models of innovation development of universities in Russia]. MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie) = M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2015, vol. 6, no. 3-1 (23), pp. 112–118. (In Russ.)
  11. Isaeva M.A. Pokoleniya krizisa i pod"ema v teorii V. Shtrausa i N. Khouva. Znanie. Ponimanie. Umenie, 2011, no. 3, pp. 290–295. (In Russ.)
  12. Kamshilov S.G. Formirovanie motivatsionnykh mekhanizmov v organizatsiyakh malogo biznesa na osnove teorii pokolenii. Putevoditel' predprinimatelya, 2015, no. 26, pp. 168–174. (In Russ.)
  13. Katul'skii E.D. Sostoyanie i tendentsii razvitiya migratsionnykh protsessov v Rossii. Vliyanie migratsionnykh protsessov na sostoyanie rynka rabochei sily [Status and development trends of migration processes in Russia. The influence of migration processes on the state of the labour market]. MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie) = M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2015, vol. 6, no. 3, pp. 18–27. (In Russ.)
  14. Kirillova O.G., Guseva E.V. Mesto teorii pokolenii v razvitii sovremennoi teorii upravleniya personalom [Place of the theory of generations in development of the modern theory of human resource management]. Ekonomika ustoichivogo razvitiya, 2015, no. 3 (23), pp. 263–268. (In Russ.)
  15. Lyasnikov N.V., Dudin M.N. Kompetentnostnyi podkhod: ot professional'nogo obrazovaniya k obrazovaniyu tsivilizovannykh predprinimatelei. Ekonomika i sotsium: sovremennye modeli razvitiya, 2012, no. 4, pp. 13–18. (In Russ.)
  16. Reingol'd G. Umnaya tolpa: novaya sotsial'naya revolyutsiya. M.: FAIR-PRESS, 2006. 416 p. (In Russ.)
  17. Senin A.S., Bubenok E.A. Mnogourovnevnyi obrazovatel'nyi kompleks kak faktor stabilizatsii rynka truda i ego strukturnoi sbalansirovannosti [The multilevel educational complex as a factor in the stabilization of the labor market and structural balance]. MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie) = M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2016, vol. 7, no. 2, pp. 90–98. (In Russ.)
  18. Shamis E. Kto nash klient? Teoriya pokolenii i NKO. Mezhdunarodnaya shkola sotsial'nogo menedzhmenta i grazhdanskikh initsiativ, 12-25 iyulya 2004 goda, pp. 162–165. (In Russ.)
  19. Shnurenko T.I. Prikladnye aspekty teorii pokolenii v rabote s personalom. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki i gumanitarnye issledovaniya, 2014, no. 3, pp. 87–90. (In Russ.)
  20. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Dobrova K.B., Vysockaja H.B., Katul'sky E.D. Peculiarities of consumer behavior management of young people in a metropolis – world experience. Asian Social Science, 2014, vol. 10, no. 20, pp. 38–46. (In Eng.)
  21. Howe N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069 / N. Howe, W. Strauss. New York: William Morrow and Co, 1991. 538 p. (In Eng.)
  22. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2011, 2(1). [electronic resource] access mode: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>. (In Eng.)
  23. Strauss W., Howe N. The Fourth Turning: An American Prophecy – What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny. N.Y.: Broadway Books, 1997. (In Eng.)
  24. Suleman R., Nelson B. Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation. Leader to Leader, 2011, vol. 62, pp. 39–44. (In Eng.)