



Л.Н. Депутатова, К.А. Шишкина

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В КОНТЕКСТЕ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ

Приводятся основные теоретические аспекты системы мотивации персонала, такие как актуальность темы, основные понятия, виды стимулирования и типы мотивации работников. Рассматриваются основные положения теории поколений Нейлома Хоува и Вильяма Штрауса и ее взаимосвязь с мотивацией персонала. Проводится сравнительный анализ поколений, находящихся в настоящее время на рынке труда: их основных характеристик, периодов рождения и типов экономических систем и общества того времени, когда формировались ценности представителей. Выявлены сходства и различия между поколениями, их взаимодействие друг на друга. На основе этого дана оценка значимости ценностей для представителей разных поколений по пятибалльной шкале и выявлены наиболее приоритетные и значимые для них. Наблюдаются схожие ценности для разных поколений, такие как достойная заработная плата, личностный рост и образование. Рассматривается социально-исторический контекст и события, которые могли повлиять на формирование ценностей и жизненных принципов представителей различных поколений. Показана ценность каждого поколения для компании с точки зрения работодателя. С учетом особенностей поколений, сильных и слабых сторон их представителей как сотрудников определены виды и характеристики работ, где они смогут максимально раскрыть свои способности и трудовой потенциал. На основе теории поколений предложены стимулы, которые в наибольшей степени должны положительно повлиять на мотивацию сотрудников. Применение данной теории в системе мотивации дает возможность удовлетворить потребности и соотнести интересы не только работников, но и работодателей.

Ключевые слова: *мотивация персонала, теория поколений, ценности, система мотивации, стимулирование труда.*

При переходе на рыночную экономику для всех компаний появилась необходимость в создании и внедрении такого важного элемента, как системы мотивации сотрудников. Мотивация и стимулирование сотрудников являются одним из важных факторов развития экономического прогресса, ведь именно они являются ключевыми инструментами максимально эффективного использования человеческого потенциала [1]. Позитивная система мотивации позволяет компании не только повышать производительность труда работников, но и обеспечивает конкурентные преимущества и устойчивое положение на рынке [2].

© Депутатова Л.Н., Шишкина К.А., 2019

Депутатова Людмила Николаевна – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления промышленным производством ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: milade@mail.ru.

Шишкина Ксения Андреевна – студент кафедры экономики и управления промышленным производством ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: shishckina.xenia2014@yandex.ru.

В современной научной литературе существуют различные трактовки понятия «мотивация» и некоторые из них представлены в табл. 1.

Таблица 1

Определения мотивации как внешнего воздействия на работника

№ п/п	Определение	Автор	Особенности
1	Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей [3]	Б.М. Генкин	Мотивация рассматривается как инструмент воздействия на людей для достижения определенных целей
2	В самом общем виде структура трудовой мотивации складывается из факторов экономической и ценностной регуляции трудовой деятельности и дополняется элементами принуждения [4]	Я. Эйдельман	Трудовая мотивация представлена в виде структуры и факторов
3	Мотивация – процесс формирования субъектом управления такой системы мотивов поведения объектов управления, которая обеспечивала бы достижение им поставленных в управлении целей [5]	Б.Г. Прошкин	Мотивация рассматривается как процесс формирования системы мотивов, с помощью которых обеспечивается достижение целей
4	Мотивация труда – многоуровневый процесс целенаправленного формирования и развития социального диалога между предпринимателями, наемными работниками, государственными органами, обеспечивающий возрастание доверия, делегирования и принятия ответственной зависимости между участниками трудовых отношений. Сутью этого процесса является возрастание согласованности интересов различных социальных групп, расширение зоны сознательно достигнутого социального компромисса [6]	И.В. Андреева и др.	Рассматривается мотивация труда как процесс формирования и развития отношений между работниками, работодателем и госорганами

В целом под трудовой мотивацией следует понимать основной элемент самосознания работника, который определяет его отношение к труду и поведение в коллективе, его реакции на конкретные условия работы. Осознание мотива предполагает, что человек не только стремится к чему-то, но и видит пути достижения этого [7].

В.И. Герчиков выделяет пять типов трудовой мотивации [8]:

- 1) инструментальный (работа – это только заработок, а не ценность);
- 2) профессиональный (работник ценит в работе ее содержание);

3) патриотический (главная ценность работника – это быть полезным для организации);

4) хозяйский (работник берет на себя всю ответственность за дело, которым занимается);

5) избегательный (не хотят работать, исполняют минимум своих обязанностей).

Мотивация неразрывно связана с таким понятием, как «стимулирование». Под стимулированием следует понимать внешние инструменты, направленные на активность работника с целью побуждения их к деятельности на достижение целей компании. В своих трудах В.И. Герчиков выделял несколько видов стимулирования [8]:

- негативные (наказания, угрозы);
- денежные (премии, надбавки);
- натуральные (предоставление работнику жилья, автомобиля и др.);
- моральные (благодарности, грамоты);
- патернализм (дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха);
- организационные (условия работы, ее содержание и организация);
- карьерное развитие и участие в совладении и управлении.

Именно хорошо продуманная система мотивации позволяет объединить цели и миссию компании с интересами и нуждами работников. При работе с персоналом важно учитывать их ценности, взгляды и потребности, но для каждого сотрудника они будут индивидуальны. Важно при создании системы мотивации и стимулирования учитывать особенности каждого поколения, работающего в компании. Теория поколений рассматривает основные черты поколений, их ценности и внешние факторы (исторические и социально-экономические), повлиявшие на становление представителей каждого поколения. Если учитывать данную теорию при создании системы мотивации и стимулирования, то это позволит компании повысить производительность труда работников, увеличить прибыль, снизить текучесть кадров и привлечь новых сотрудников, оптимизировать издержки, связанные со стимулированием работников.

Теория поколений была создана американскими учеными Нейлом Хоувом (Neil Howe) и Вильямом Штраусом (William Strauss) в 1991 году. В своем исследовании они выявили определенные периоды времени, где прослеживаются схожие ценности у людей.

Хоув и Штраус обозначили поколение как некую совокупность людей, родившихся в один двадцатилетний период и обладающих общим возрастным положением в истории, едиными верованиями, моделями поведения и ощущением принадлежности к определенному поколению [9].

Таблица 2

Основная характеристика поколений

Название поколения	Период рождения, гг.	Возраст, лет	Тип экономической системы	Тип общества	Характеристика
Бэби-бумеры	1944–1963	55–74	Плановая	Индустриальное	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ставят работу на первое место. Готовы работать сверхурочно [11]. 2. Ценят командную работу и передают свой опыт другому поколению. 3. Готовы подстраиваться под рабочий график, совмещать несколько профессий и учиться новому. 4. Поколение имеет большой опыт работы. Оно стабильно, лояльно, что ценят работодатели
X (хоумлендеры)	1964–1984	34–54	Плановая	Индустриальное	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хорошо управляют людьми и организуют работу в команде. 2. Представители поколения работоспособны, целеустремленны, гибки и стрессоустойчивы. 3. Готовы постоянно развивать свои профессиональные навыки. 4. Им необходима стабильность и защищенность на рабочем месте
Y (миллениумы)	1985–2003	15–33	Плановая с переходом на рыночную	Индустриальное переходом на постиндустриальное	<ol style="list-style-type: none"> 1. Готовы работать сверхурочно. 2. Быстро приспосабливаются и обучаются (высокая адаптивность). 3. Обладают предрасположенностью к изучению иностранных языков и новых технологических программ. 4. Способны переключаться на разные задачи, любят проектную и фрилансерскую работу, могут одновременно работать в нескольких совершенно разных сферах бизнеса. 5. Готовы развивать свои профессиональные навыки. 6. Им важно видеть перспективы своего труда. 7. Плохо справляются со стратегическими задачами (задачами на дальнюю перспективу). 8. Ценят дружескую и непринужденную атмосферу на работе

Окончание табл. 2

Название поколения	Период рождения, гг.	Возраст, лет	Тип экономической системы	Тип общества	Характеристика
Z (альфа)	2003–...	15–...	Рыночная	Постиндустриальное	<ol style="list-style-type: none"> 1. У них в приоритете саморазвитие и самосовершенствование. 2. Не готовы работать сверхурочно и ставить работу на первое место. 3. Работа должна приносить удовольствие и высокий доход. 4. Не думают об общественном благе, для них их жизнь и близких должна быть комфортной. 5. Очень коммуникабельные личности. 6. Боятся обычной, рутинной жизни. 7. Не думают о долгосрочных планах и планах на перспективу. 8. Сильно зависимы от сети и современных гаджетов. 9. С малых лет взаимодействуют со всеми видами техники. 10. Самые взрослые представители данного поколения еще только начинают трудовую деятельность [12]. 11. Запоминается не сама информация, а путь, через который можно ее отыскать. С этим связана и низкая концентрация внимания. 12. Информация воспринимается быстро, но более короткими «порциями» [13]

Адаптацию теории поколений для России в 2004 году выполнила команда под руководством Е. Шамис – координатора проекта RuGenerations [10].

Каждое поколение людей уникально. Оно обладает своими собственными ценностями, мировоззрением, поведением. На все это, несомненно, повлияли социально-экономические и исторические факторы того времени, когда происходила социализация того или иного поколения. Несмотря на уникальность и различия между ними, они взаимосвязаны и взаимозависимы друг от друга. На каждое новое поколение влияют ценности, опыт предшествующего.

Различия между поколениями в современном мире образуют сложную задачу перед службами по управлению персоналом, так как приходится соотносить цели и задачи компании с интересами людей, обладающих разными ценностями.

В табл. 2 представлена основная характеристика поколений, преобладающих на рынке труда, и тип общества и экономической системы того периода, в который они родились.

На основе характеристики поколений, находящихся на рынке труда, можно определить их основные ценности и соотнести их для каждого поколения по пятибалльной системе, где 5 баллов – приоритетные ценности, 1 балл – наименее важные. В табл. 3 представлена оценка значимости различных ценностей для каждого поколения.

Таблица 3

Оценка значимости ценностей для поколений

№ п/п	Ценности	Бэби-бумеры	X	Y	Z
1	Личностный рост, образование	4	5	5	5
2	Достойная заработная плата	5	4	4	5
3	Денежное вознаграждение	5	5	4	5
4	Командная работа	4	3	2	2
5	Социальные гарантии	5	4	2	1
6	Признание трудовых успехов	5	4	4	3
7	Возможность проявить творческие способности	1	1	3	4
8	Стабильность и надежность профессии	5	5	2	2
9	Гибкий график	3	1	5	4
10	Нормированный рабочий график	3	5	1	1
11	Свободное, неформальное общение на работе	1	1	5	4
12	Возможность работать удаленно	1	2	5	5

На формирование ценностей индивида влияют исторические события времени его поколения.

На основе оценки значимости ценностей для каждого поколения можно определить, какие именно факторы в большей степени влияют на мотивации

сотрудников той или иной возрастной группы и социально-исторический контекст, который повлиял на их формирование (табл. 4).

Таблица 4

Приоритетные ценности для поколений

Поколение	Ценности	Социально-исторический контекст
Бэби-бумеры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Достойная заработная плата. 2. Денежное вознаграждение. 3. Социальные гарантии. 4. Признание трудовых успехов 	Получило свое название в связи со всплеском рождаемости, характерным для 1943–1963 гг. Их ценности начали формироваться в послевоенный период, когда общество было настроено довольно оптимистически, а основой успеха была только командная работа [14]. Покорение космоса и первые пластические операции давали ощущение, что человек может абсолютно все, а гарантированное медицинское обслуживание формировало чувство собственной безопасности
X	<ol style="list-style-type: none"> 1. Личностный рост, образование. 2. Денежное вознаграждение. 3. Стабильность и надежность профессии. 4. Нормированный рабочий график 	Поколение сформировалось в период «большой ломки», видело много трудностей. Именно представители данного поколения приняли на себя непростую задачу вытащить себя и свою семью в период формирования рыночной экономики в нашей стране. Они строили свою карьеру шаг за шагом, долго и трудно шли к своим целям. Они привыкли добиваться, доказывать, зарабатывать
Y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Личностный рост, образование. 2. Гибкий график. 3. Свободное, неформальное общение на работе. 4. Возможность работать удаленно 	Поколение, выросшее в относительном благополучии, под опекой интенсивно работающих родителей, совсем иначе смотрит на жизнь. Они не хотят никому ничего доказывать, не готовы зарабатывать кровью и потом. Поколение выросло в открытом мире, где все границы условны. Они живут сегодняшним днем. Эту черту в поколении сформировали взрывное развитие технологий и многочисленные теракты, выпавшие на период их взросления [15]
Z	<ol style="list-style-type: none"> 1. Личностный рост, образование. 2. Достойная заработная плата. 3. Денежное вознаграждение. 5. Возможность работать удаленно 	Выросли в среде цифровых технологий. На их социальное и философское мировоззрение повлиял мировой экономический кризис, развитие мобильных технологий, Веб 2.0. Это поколение родилось в эпоху постмодернизма и глобализации

Следует отметить, что схожими ценностями для разных поколений являются: достойная заработная плата и личностный рост, образование. Для каждого сотрудника важно получать достаточно денег за свою работу, для них это некая оценка их трудовых достижений. Если они получают высокую

заработную плату, следовательно, начальство ценит их вклад в деятельность и развитие компании, видит их упорную работу в целом.

Личностный рост и образование также ценят поколения, но данный фактор играет абсолютно разную роль для каждого из них. Поколения бэби-бумеров и X считают образование неким инструментом для повышения своей значимости и конкурентоспособности в компании. По их мнению, если они будут постоянно совершенствоваться и пополнять свои знания и умения, то это обеспечит их высокой заработной платой и позволит удержаться им на своем рабочем месте. Поколение Y не привязано к материальным ценностям так, как их предшественники, из чего выходит, что стабильность не является важнейшим определяющим фактором [16]. По данным исследования Naus, наиболее важным фактором при выборе работы для представителей поколения Y является приобретение опыта и повышение квалификации, а возможность саморазвития считается критически важной для будущего [17]. Для поколения Y и Z образование не только способ быть конкурентоспособным на рынке труда, но и в первую очередь образ жизни, который диктует мода. В настоящее время модно саморазвитие и самосовершенствование во всех сферах жизни [18]. Это делает тебя интересной личностью для окружающих.

При анализе сущности поколений нельзя не рассмотреть их ценность со стороны работодателя (табл. 5). Каждое поколение играет особую роль в деятельности компании за счет уникального набора качеств и взглядов. Они имеют свои слабые и сильные стороны, которые следует учитывать при найме работника на определенную должность.

Поколения бэби-бумеров и X в основном занимают руководящие должности в различных сферах труда. Они опытные, стабильны, хотят признания, репутации и высокой заработной платы. Представители данного поколения готовы много работать и ставить интересы компании выше собственных, что, несомненно, ценит руководство. Они уверены в таких работниках и готовы доверять им самые сложные задачи и делегировать свои полномочия. Поколения бэби-бумеров и X готовы передавать свой опыт и направлять в работе менее опытных коллег.

Поколение Y занимает промежуточное положение. Они уже имеют некий опыт в рабочей сфере, но его недостаточно для руководящей должности. Они обладают огромными амбициями и потенциалом для развития своей карьеры. Представители данного поколения достаточно быстро усваивают новые знания, необходимые им в рабочем процессе. Представители поколения Y заявляют, что, карьера – это не вся их жизнь. Они не готовы жертвовать своей личной жизнью ради работы, у них должно оставаться свободное время на повседневные вещи [19]. Они полны идей и подходов, как реализовать различные задачи, которые ставит перед ними руководство. Особое

внимание стоит уделить мотивации данного поколения и поколения Z, так как они стремятся попробовать себя в разных сферах и далеко не всегда готовы посвятить свою жизнь развитию и процветанию компании.

Таблица 5

Ценность сотрудников для компании

Поколение	Ценность для компании	Вид работы
Бэби-бумеры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ставят работу на первое место, для них интересны компании выше своих собственных. 2. Передают свой опыт молодым сотрудникам. 3. Стабильны, хорошо справляются со своими трудовыми обязанностями 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хорошие руководители. 2. Формируют командную работу. 3. Наставничество
X	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хорошо управляют людьми. 2. Высокая работоспособность, целеустремленность и стрессоустойчивость 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Руководство высшего и среднего звена
Y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Быстрая обучаемость и высокая адаптивность. 2. Хорошо осваивают иностранные языки и новые технологические программы. 3. Быстро переключаются с разных задач. 4. Могут совмещать несколько профессий 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для руководства поколению пока не хватает опыта. 2. Принимают участие в различных конференциях и других мероприятиях. 3. Предлагают новые идеи для развития и совершенствования компании
Z	<ol style="list-style-type: none"> 1. Талантливы и хорошо ориентируются в современном мире, где преобладают технологии. 2. Быстро анализируют большой объем информации. 3. Предлагают нестандартные, экстраординарные решения. 4. Могут решать несколько задач одновременно 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Им необходим некий наставник, который скоординирует их работу, правильно поставит задачи и объяснит нюансы

Стоит отметить, что ценности работника и работодателя кардинально отличаются. Работодателю важно качественное выполнение работником его должностных обязанностей, что, несомненно, влияет на деятельность и конкурентоспособность компании. С другой стороны трудовых отношений находится работник, для которого его профессия является инструментом для удовлетворения потребностей в деньгах, самовыражении, признании и т.д. Именно система мотивации является связующим звеном между ними, стимулирующим работников достигать целей, которые перед ними ставит компания, а взамен они получают материальные и нематериальные блага.

Для создания эффективной системы мотивации сотрудников любого возраста необходимо учитывать их приоритетные ценности по теории поколений (см. табл. 4), которые позволят направить затраты именно на те стимулы, которые необходимы именно конкретному сотруднику. Можно предложить стимулы, в большей степени влияющие на мотивацию поколений:

Бэби-бумеры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Материальные вознаграждения (премии). 2. Социальные гарантии (медицинское обслуживание, питание и др.). 3. Социальные льготы. 4. Награды, грамоты за трудовые достижения. 5. Путевки и абонементы за счет компании.
X	<ol style="list-style-type: none"> 1. Материальные вознаграждения с прозрачной системой бонусов и премий. 2. Фиксированный оклад. 3. Полезные подарки (ориентированные на их потребности). 4. Курсы, обучение за счет компании.
Y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неформальное общение в рабочее время. 2. Гибкий график и возможность работать удаленно [20]. 3. Дополнительные выходные. 4. Командировки, конференции в других странах, городах. 5. Возможность применения социальных сетей, корпоративного портала, различных технологий в рабочем процессе.
Z	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система наставничества. 2. Возможность реализовать свой творческий потенциал. 3. Возможность применения социальных сетей, корпоративного портала, различных технологий в рабочем процессе.

В работе были представлены основные теоретические аспекты трудовой мотивации персонала: актуальность темы, понятия, классификации. Также была рассмотрена сущность теории поколений и ее взаимосвязь с системой мотивации. Проведя сравнительный анализ основных характеристик, ценностей и их значимости для бэби-бумеров, X, Y, Z, можно отметить, что все они уникальны по своей сущности. При создании системы мотивации и стимулирования стоит учитывать эти особенности, чтобы внедрить в компанию наиболее эффективные методы воздействия на сотрудников. Это позволит не только повысить производительность труда, но и максимально оптимизировать затраты на мотивацию, так как работодатель будет применять именно те стимулы, которые в наибольшей степени влияют на определенное поколение. Любая компания хочет добиться от своих сотрудников максимальной производительности при минимальных затратах. Применение теории поколений в системе мотивации дает возможность удовлетворить потребности не только работников, но и работодателей.

Список литературы

1. Мингалева Ж.А., Депутатова Л.Н. Стимулирование интеллектуально-го труда как основа инновационного развития: моногр. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2015. – 314 с.
2. Большакова И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 12. – С. 113–116.
3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 448 с.
4. Эйдельман Я. Методологические проблемы изучения трудовой мотивации // Вопросы экономики. – 1991. – № 1. – С. 78–82.
5. Прошкин Б.Г. Мотивация труда: управленческий аспект. – Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2008. – 39 с.
6. Экономическая психология / под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2000. – 345 с.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2007. – 448 с.
8. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
9. Озерникова Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – 183 с.
10. Российская школа теории поколений [Электронный ресурс]. – URL: <http://rugenerations.ru> (дата обращения: 25.10.18).
11. Иванова И.А. Теория поколений: проблемы обучения и адаптации молодых специалистов в XXI веке // Транспортное дело России. – 2015. – № 5. – С. 129–131.
12. Решетников О.В. Поколение Z и недалекое будущее рынка труда // Школьные технологии. – 2014. – № 1. – С. 58–71.
13. Сапа А.В. Поколение Z – поколение эпохи ФГОС // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2014. – № 2. – С. 24–30.
14. Кириллова О.Г., Гусева Е.В. Место теории поколений в развитии современной теории управления персоналом // Экономика устойчивого развития. – 2015. – № 3 (23). – С. 273–278.
15. Мирошкина М.Р. X, Y, Z. Теория поколений. Новая система координат // Вопросы воспитания. – 2014. – № 2. – С. 50–57.
16. Зайцева Н.А. Теория поколений: мы разные или одинаковые? // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2015. – № 2 (3). – С. 1–16.
17. Поколение Y и рынок труда [Электронный ресурс] / Hays. – URL: www.hays.ru/cs/groups/hays_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays_1142871.pdf (дата обращения: 25.10.18).

18. Исследование Сбербанка: 30 фактов о современной молодежи [Электронный ресурс]. – URL: <https://adindex.ru/news/researches/2017/03/10/158487.phtml> (дата обращения: 30.10.18).

19. Морозова Н.Д., Стебляк В.В. Мотивация к труду представителей разных поколений [Электронный ресурс] // Молодежь третьего тысячелетия: сб. ст. XL регион. студ. науч.-практ. конф. / Ом. гос. ун-т им. Ф.М. Достоевского. – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2016. – С. 420–421.

20. Бывалина Д.С. Проблема мотивации поколения Y: как привлечь и удержать молодых работников // Альманах современной науки и образования. – 2014. – № 12 (90). – С. 35–37.

References

1. Mingaleva Zh.A., Deputatova L.N. Stimulirovanie intellektual'nogo truda kak osnova innovatsionnogo razvitiia [Stimulation of intellectual work as the basis of innovative development]. Perm, Perm National Research Polytechnic University, 2015, 314 p.

2. Bol'shakova I.A. Motivatsiia kak element effektivnogo upravleniia personalom [Motivation as an element of effective human resource management]. *Ekonomika i upravlenie: analiz tendentsii i perspektiv razvitiia*, 2014, no. 12, pp. 113–116.

3. Genkin B.M. *Ekonomika i sotsiologiya truda* [Economics and sociology of labour]. Moscow, INFRA-M, 1998, 448 p.

4. Eidel'man Ia. Metodologicheskie problemy izucheniia trudovoi motivatsii [Methodological problems of studying of labour motivation]. *Voprosy ekonomiki*, 1991, no. 1, pp. 78–82.

5. Proshkin B.G. Motivatsiia truda: upravlencheskii aspekt [Labour motivation: Management aspect]. Novosibirsk, Siberian Branch of RAS, 2008, 39 p.

6. *Ekonomicheskaia psikhologiya* [Economic psychology]. Ed. I.V. Andreeva. St. Petersburg, Piter, 2000, 345 p.

7. Genkin B.M. *Ekonomika i sotsiologiya truda* [Economics and sociology of labour]. 7th ed. Moscow, Norma, 2007, 448 p.

8. Gerchikov V.I. Upravlenie personalom: rabotnik – samyi effektivnyi resurs kompanii [Human resource management: An employee as the most effective resource of a company]. Moscow, INFRA-M, 2008, 282 p.

9. Ozernikova T.G. Sistemy motivatsii i stimulirovaniia trudovoi deiatel'nosti [Systems of motivation and stimulation of labour activity]. Irkutsk, Baikal State University, 2016, 183 p.

10. Rossiiskaia shkola teorii pokolenii [Russian school of theory of generations]. Available at: <http://rugenerations.su> (accessed 25 October 2018).

11. Ivanova I.A. Teoriia pokolenii: problemy obucheniia i adaptatsii molodykh spetsialistov v XXI veke [Theory of generations: the problems of learning and adaptation of young professionals in the 21st century]. *Transportnoe delo Rossii*, 2015, no. 5, pp. 129–131.

12. Reshetnikov O.V. Pokolenie Z i nedalekoe budushchee rynka truda [Generation Z and the near future of labour market]. *Shkol'nye tekhnologii*, 2014, no. 1, pp. 58–71.

13. Sapa A.V. Pokolenie Z – pokolenie epokhi FGOS [Generation Z – generation of FGOS-era]. *Innovatsionnye proekty i programmy v obrazovanii*, 2014, no. 2, pp. 24–30.

14. Kirillova O.G., Guseva E.V. Mesto teorii pokolenii v razvitiu sovremennoi teorii upravleniia personalom [Place of the theory of generations in development of the modern theory of human resource management]. *Ekonomika istoichivogo razvitiia*, 2015, no. 3 (23), pp. 273–278.

15. Miroshkina M.R. X, Y, Z. Teoriia pokolenii. Novaia sistema koordinat [X, Y, Z. The theory of generations. New coordinate system]. *Voprosy vospitaniia*, 2014, no. 2, pp. 50–57.

16. Zaitseva N.A. Teoriia pokolenii: my raznye ili odinakovy? [Theory of generations: We are different or the same?]. *Rossiiskie regiony: vzgliad v budushchee*, 2015, no. 2 (3), pp. 1–16.

17. Pokolenie Y i ryok truda [Generation Y and labour market]. *Hays*, available at: www.hays.ru/cs/groups/hays_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays_114287.pdf (accessed 25 October 2018).

18. Issledovanie Sberbanka: 30 faktov o sovremennoi molodezhi [Sberbank study: 30 facts about modern youth]. Available at: <https://adindex.ru/news/researches/2017/03/10/158487.phtml> (accessed 30 October 2018).

19. Morozova N.D., Stebliak V.V. Motivatsiia k trudu predstavitelei raznykh pokolenii [Motivation to work of different generations]. *Molodezh' tret'ego tysiacheletii*. Proceedings of XL Reg. Stud. Sci.-Pract. Conf. Omsk F.M. Dostovsky State University, 2016, pp. 420–421.

20. Byvalina D.S. Problema motivatsii pokoleniia Y: kak privlech' i uderzhat' molodykh rabotnikov [Problem of motivation of Generation Y: How to attract and retain young workers]. *Al'manakh sovremennoi nauki i obrazovaniia*, 2014, no. 12 (90), pp. 35–37.

Оригинальность 85 %

Получено 09.12.2018 Принято 11.01.2019 Опубликовано 28.06.2019

L.N. Deputatova, K.A. Shishkina

PERSONNEL MOTIVATION IN THE CONTEXT OF GENERATIONAL THEORY

The paper presents the main theoretical aspects of the personnel motivation system, such as the relevance of the issue, basic concepts, types of incentives and types of employee motivation. The main points of the Strauss–Howe generational theory and its application to staff motivation are considered. A comparative analysis is made of the generations currently available on the labor market: their main characteristics, periods of birth and types of economic systems and society of the time when the fundamental values were formed. Similarities and differences between generations, and their interdependence is revealed. On that basis, the value importance for the representatives of different generations is assessed with a five-point scale; the most significant values are identified. Converging values of different generations embrace decent wages, personal growth and education. The socio-historical context and events that could affect the formation of values and life principles of the representatives of different generations are considered. The article also presents the value of each generation for the company from the employer's point of view. Given their characteristics, strengths and weaknesses as employees, the types and features of job are named where they will be able to unlock their abilities and labor potential. Based on generational theory, the incentives are revealed that are most likely to have a positive effect on employee motivation. Applying this theory for the system of motivation makes it possible to meet the needs and correlate the interests of employees and employers.

Keywords: personnel motivation, generational theory, values, motivation system, labor stimulation.

Lyudmila N. Deputatova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economics and Industrial Management, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: milade@mail.ru.

Kseniya A. Shishkina – Undergraduate Student, Department of Economics and Industrial Management, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: shishckina.xenia2014@yandex.ru.

Received 09.12.2018

Accepted 11.01.2019

Published 28.06.2019